

21世纪高等院校专业课系列教材·【市场营销类】

营销策划

方法、技巧与文案

孟韬　毕克贵　编著



21世纪高等院校专业课系列教材·【市场营销类】

营销策划：方法、技巧与文案

本教材严格区别于一般的营销策划和市场营销类书籍，避免了一些侧重管理而不是策划的章节，打破惯有的4P结构，表现出营销策划课程的独特内容和体系。

作者在编写中运用超过100个营销策划案例以极力突出本教材的“六性”——实战性、新颖性、针对性、互动性、亲和性和趣味性。在每一章的章前、章中、章后都安排了大量案例，章前的“开篇案例”侧重引人入胜、揭示主题；章中案例侧重与相应知识点紧密结合，篇幅短小，以专栏的形式出现；章后案例是该章的综合案例，侧重策划文案的展示，篇幅较长。

本教材使用的案例不同于一般的营销案例，它们不仅在于展示决策分析的过程，更在于呈现出决策结果：真实的企业营销策划文案（包括Word文档和幻灯片文档）。

本教材的使用范围较宽，既可作为大学本科、高职高专的市场营销和工商管理专业学生的教材，也可作为营销策划和营销管理人员、销售业务与销售管理人员、广告策划人员的学习和培训用书。





投稿热线：
(010) 88379007
购书热线：
(010) 68995259, 68995261
读者信箱：
hzjg@hzbook.com

华章网站 http://www.hzbook.com



网上购书：www.china-pub.com

封面设计·锡 彬

上架指导：市场营销



ISBN 978-7-111-22430-3
定价：38.00 元

21世纪高等院校专业课系列教材·【市场营销类】



孟韬　毕克贵　编著



本书分为基础篇、专题篇和行业篇。基础篇侧重策划流程、方法与创意；专题篇打破了4P框架，摒弃了不能体现“策划”色彩，而实际上是“管理”行为的价格、渠道等内容；行业篇选取了营销策划最引人注目的房地产、医药保健品和快速消费品三个代表性行业。本书内容翔实、阐述透彻、体例新颖、案例丰富，集营销策划方法、技巧与文案于一体，是一本独具特色的营销策划类书籍。

本书既可作为大学本科、高职高专的市场营销和工商管理专业学生的教材，也可作为营销策划和营销管理人员、销售业务与销售管理人员、广告策划人员的学习和培训用书。

图书在版编目（CIP）数据

营销策划：方法、技巧与文案/孟韬，毕克贵编著. －北京：机械工业出版社，2008.1

（21世纪高等院校专业课系列教材·市场营销类）

ISBN 978-7-111-22430-3

Ⅰ.营…　Ⅱ.孟…　Ⅲ.市场营销学－高等学校－教材　Ⅳ.F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第150899号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号　邮政编码　100037）

责任编辑：程　琨　　　　版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2008年3月第1版第2次印刷

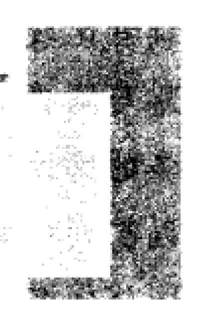
184mm×260mm · 24印张

定　价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



前　言

从事营销策划的教学与实践已有近十年了，在教学中一直感觉缺少一本不同于市场营销教材，并能够教会读者怎么做策划、怎么写策划文案的营销策划教材。在为企业提供营销策划咨询服务的实践中，也有一种强烈的想法，就是要把实践的体会总结成有条理的文字。现在的营销策划类书籍很多，其中也不乏精品，但主要还是由两类构成：一是照搬市场营销的4P框架，只是把“策略”一词改为“策划”；二是堆积了大量策划案例，但是没有告诉读者能够举一反三的策划方法。因此，两年前笔者动议写一本不同于已有的同类书籍，有理念、有方法、有技巧、有文案，阐述透彻、案例丰富的营销策划书籍。

经过一年多的努力，完稿时重新翻阅，心中有种完成既定任务的欣慰感。虽然这本书还有很多不足之处，但自我感觉这起码是一本有特色的、经过精心“策划”的营销策划书籍。归纳一下，本书有以下几方面的特点。

1. 不同于《市场营销》，自成体系

营销策划和市场营销的本质都是关于营销的决策活动。国内的大部分营销策划教材不仅沿袭了“STP+4P”的框架，而且内容也基本与营销战略、营销策略相同。显然，对于已经学完市场营销课程的学生，再使用这样的营销策划教材，无异于浪费时间。实际上，营销策划并没有独特的理论体系，即使国外的关于营销策划的教材，如韦斯特伍德的《怎样策划营销方案》、科恩的《营销策划》也沿用着市场营销的框架和方法。但是，毕竟营销策划与市场营销有许多明显的不同，营销策划实战性很强，富有创意性，许多行业由于具有独特性也形成了营销策划的分支。因而本书构想出基础篇、专题篇和行业篇三大部分。基础篇侧重策划流程、方法与创意；专题篇打破了4P框架，摒弃了不能体现“策划”色彩，而实际上是“管理”行为的价格、渠道等内容；行业篇选取了营销策划最引人注目的房地产、医药保健品和快速消费品三个代表性行业。这种体例在国内现有的营销策划书籍中尚属首创。

2. 满足“消费者”需求，内容新颖而有趣

读者就是消费者，了解消费者的需求是开展营销策划的关键。作为一本关于营销策划的书，自身必须要“以身作则”，洞察并满足读者的需求。我们精心做出了以下设计。第一，将新的理论和方法介绍给读者。书中介绍了水平营销、整合营销传播、营销策划软件、联盟营

销等新的营销理论和方法。例如，“水平营销”是科特勒2006年刚提出的一个营销理论，我们已把它纳入本书。第二，在每章的开头设有“开篇案例”，目的是通过一个与本章内容相关的、读者比较熟悉的、经典且富有趣味性的小案例，吸引读者继续读下去。如“超女”、“可口可乐与魔兽世界联盟”等学生读者非常熟悉的案例，都作为开篇案例让读者对营销策划产生更多的感性认识和兴趣。第三，“相关链接”介绍和本章内容相关，但又比较独立的一些内容，以扩大向读者提供的信息量。例如，第1章“相关链接”的题目是《你想成为它们的员工吗：国外知名营销策划/管理咨询公司概览》，旨在介绍国外知名的营销策划或管理咨询公司，并且在每章的正文中还设有专栏，穿插介绍一些专题知识。第四，本书的第1章“感悟营销策划”，通过对中国营销策划人、策划案和策划业的全盘梳理，使读者从感性上对营销策划加深认识，而不是生硬地直接给读者一个营销策划的定义，这一设计在同类营销策划书中尚属首创。

3. 充分体现实战性，突出文案

本书旨在让读者学习完后就能独立地开展营销策划，做出规范的营销策划文案，因而必须充分体现实战性。我们在每章后设计了“营销策划实战”，这不是许多营销策划教材都有的理论化的思考题，而是根据现实案例，或者设计出一个合理的市场背景，让学习者自己做出策划思路或写出策划文案。章后还附有“策划案例与文案”，有的是一个比较完整的案例，比开篇案例详细、全面，有的是一个正式策划文案的简写本或一部分。尤其是策划文案会让读者更加深入、实际地掌握营销策划，把知识转化成文案。有的“相关链接”也体现了实战性，如介绍商业计划书和可行性研究报告的写法，介绍国外知名的营销策划公司等。此外，在正文中，我们尽力向读者提供条理化、图表化的方法、流程，以便于读者记忆和在实践中运用。

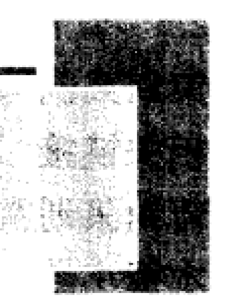
本书的使用范围较宽，既可以作为大学本科、高职高专的市场营销和工商管理专业学生的教材，也可以作为营销策划和营销管理人员、销售业务与销售管理人员、广告策划人员的学习和培训用书。

一些市场营销专业的研究生参与了本书的资料收集、撰稿工作。各章的分工如下：导论孟韬，第1章孟韬、刘鹏，第2、8章陈建、孟韬，第3、4章乔志华、孟韬，第5章孟韬、刘静，第6、7章周礁、孟韬，第9、10章毕克贵，第11、15章王江涛、毕克贵，第12、14章陈茜、毕克贵，第13、16章张丽芬、毕克贵。全书结构和大纲由孟韬策划。

本书在编写和出版的过程中，得到了东北财经大学工商管理学院领导、机械工业出版社华章分社和兄弟院校同行的指导和支持。另外，本书还参考借鉴了国内外营销学界专家和同仁的诸多教学科研成果，在此一并表示最诚挚的谢意。同时，也对所有直接或间接为我们提供了素材的营销策划一线经理人表示谢意和敬意。我们也希望广大读者能够对本书的瑕疵之处不吝赐教，以便本书再版时修订。我们的电子信箱是：mengtao@dufe-sba.edu.cn或bikegui@dufe-sba.edu.cn。

孟韬　毕克贵

2007年9月



目　录

前言

导论　欢迎来到精彩的营销策划世界

开篇案例　“超女”：营销策划创造的青春偶像与营销神话 ……1
营销策划：精彩的世界 ……2
营销策划：竞争的利器 ……3
营销策划：目的与特点 ……4
营销策划：框架与内容 ……5
相关链接　2005年中国十大营销策划案例 ……7
营销策划实战 ……10
本章小结 ……10

基 础 篇

第1章　感悟营销策划

开篇案例　娃哈哈与乐百氏的成长与竞争 ……12
1.1　中国营销策划人、策划案 ……13
1.2　中国营销策划业的昨天、今天与明天 ……17
策划案例与文案　百事可乐的经典营销策划 ……21
相关链接　你想成为它们的员工吗：国外知名营销策划/管理咨询公司概览 ……23
营销策划实战 ……24
本章小结 ……24

第2章　营销策划的内涵与流程

开篇案例　营销策划让王老吉从1亿到10亿 ……26

2.1 策划与营销策划 ……27
2.2 营销策划的原理与流程 ……31
2.3 营销策划的认识误区和影响因素 ……36
策划案例与文案 乌江榨菜营销策划全程 ……41
相关链接 关于营销策划的两个软件介绍 ……42
营销策划实战 ……43
本章小结 ……44

第3章 营销策划的组织与管理

开篇案例 一场失败的营销策划 ……45
3.1 营销策划的组织 ……46
3.2 营销策划的营销 ……48
3.3 营销策划的实施 ……53
3.4 营销策划的控制 ……57
3.5 营销策划的评估 ……59
策划案例与文案 麦当劳东北地区2003年营销方案 ……61
相关链接 市场营销策划方案实施的五种基本模式 ……65
营销策划实战 ……66
本章小结 ……66

第4章 营销策划的创意与方法

开篇案例 可口可乐与《魔兽世界》有何干系 ……68
4.1 认识营销策划的创意 ……69
4.2 创意的一般步骤与方法 ……71
4.3 创意思维的技法 ……74
4.4 创意思维的培养与开发 ……79
策划案例与文案 “碧桂园”房产的经典创意与策划 ……84
相关链接 “水平营销”与创造力的逻辑 ……87
营销策划实战 ……88
本章小结 ……88

第5章 整合营销策划

开篇案例 史玉柱何以东山再起 ……89
5.1 整合营销策划的内涵与类型 ……90
5.2 营销策划书的结构与技巧 ……91

5.3 市场营销诊断书的结构与技巧 ……96
5.4 营销年度计划书的结构与技巧 ……98
策划案例与文案 海润公司“长跑王”营销策划 ……99
相关链接 商业计划书与项目可行性研究报告的写作 ……103
营销策划实战 ……104
本章小结 ……105

专 题 篇

第6章 市场调研策划

开篇案例 宝洁公司的市场调研策划 ……108
6.1 市场调研内容 ……109
6.2 市场调研的方法 ……113
6.3 市场调研策划的流程 ……118
6.4 市场调研报告的结构与技巧 ……122
策划案例与文案 大连某商业地产项目市场调查计划书 ……129
相关链接 提问的十大艺术 ……134
营销策划实战 ……136
本章小结 ……136

第7章 营销战略策划

开篇案例 国产手机的兴衰与营销战略 ……137
7.1 营销战略策划的步骤 ……138
7.2 营销战略的类型与选择 ……147
7.3 几种新兴的营销战略及其策划 ……152
策划案例与文案 韩伟集团营销战略策划 ……157
相关链接 营销战略十大趋势 ……161
营销策划实战 ……162
本章小结 ……162

第8章 品牌策划

开篇案例 2008奥运会吉祥物“福娃”国际译名的更改 ……163
8.1 品牌的内涵及其策划内容 ……164
8.2 品牌建设策划 ……168
8.3 品牌发展策划 ……176

策划案例与文案 天诚电工品牌策划案例 ……179
相关链接 奥美广告公司的360度品牌管理 ……181
营销策划实战 ……182
本章小结 ……183

第9章 企业形象策划

开篇案例 “太阳神”的升起和陨落：成也CIS，败也CIS ……184
9.1 企业形象整体系统的构成 ……185
9.2 企业形象识别系统的导入 ……187
9.3 企业理念识别系统策划 ……192
9.4 企业行为识别系统策划 ……195
9.5 企业视觉识别系统策划 ……198
策划案例与文案 某音响公司企业形象策划方案 ……200
相关链接 CI Vs CS ……203
营销策划实战 ……204
本章小结 ……205

第10章 促销策划

开篇案例 海尔开拓马来西亚市场的两个促销活动 ……206
10.1 促销概述 ……207
10.2 促销策略类型 ……208
10.3 促销策划的流程 ……214
策划案例与文案 XX公司食品促销方案 ……222
相关链接 整合营销传播的实质 ……224
营销策划实战 ……225
本章小结 ……225

第11章 广告策划

开篇案例 “万宝路”的广告魅力 ……227
11.1 广告及广告策划概述 ……228
11.2 广告定位策划 ……231
11.3 广告创意策划 ……234
11.4 广告媒体策划 ……237
11.5 广告时机与排期策划 ……242
11.6 广告策划书的内容结构与编写技巧 ……244

策划案例与文案 MOTO手机广告策划案例 ……246
相关链接 窄告与新兴媒体 ……249
营销策划实战 ……250
本章小结 ……250

第12章 公共关系策划

开篇案例 肯德基“苏丹红”事件……252
12.1 公共关系活动的类型 ……253
12.2 公共关系策划的程序 ……257
12.3 公共专题活动策划 ……261
12.4 危机公关策划 ……265
策划案例与文案 从“危机”到“商机”：康泰克的危机攻关 ……270
相关链接 危机公关传播的“5W1H”法……273
营销策划实战 ……274
本章小结 ……274

第13章 网络营销策划

开篇案例 阿里巴巴让天下没有难做的生意 ……275
13.1 网络营销策划概述 ……276
13.2 网络营销产品策划 ……278
13.3 网络营销渠道策划 ……284
13.4 网络营销价格策划 ……288
13.5 网络营销促销策划 ……292
策划案例与文案 深圳某银行2005年网上银行业务推广策划 ……295
相关链接 网络消费者群体特征分析 ……298
营销策划实战 ……299
本章小结 ……299

行 业 篇

第14章 房地产营销策划

开篇案例 北京乐澜宝邸：音乐·家 ……302
14.1 房地产营销策划概述 ……303
14.2 房地产市场调查 ……306
14.3 房地产定位策划 ……307

14.4 房地产品牌策划 ……310
14.5 房地产渠道策划 ……312
14.6 房地产促销策划 ……316
策划案例与文案 “万达·江畔人家”地产项目营销策划案 ……320
相关链接 房地产营销新趋势 ……321
营销策划实战 ……323
本章小结 ……323

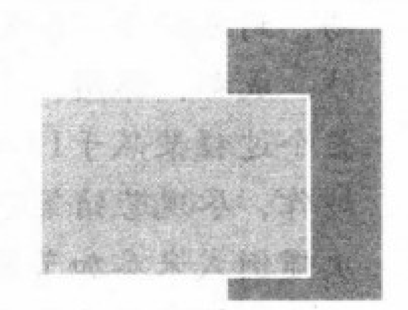
第15章 医药保健品营销策划

开篇案例 消失和健在的医药保健品 ……324
15.1 医药保健品营销策划概述 ……325
15.2 医药保健品营销渠道与终端策划 ……326
15.3 医药保健品促销策划 ……335
15.4 医药保健品广告策划 ……339
策划案例与文案 脑白金的后“三株”时代的真实神话 ……343
相关链接 医药保健品价格为何高 ……345
营销策划实战 ……346
本章小结 ……346

第16章 快速消费品策划

开篇案例 “蓝猫”抢滩儿童饮料市场 ……348
16.1 快速消费品概述 ……349
16.2 快速消费品产品策划 ……350
16.3 快速消费品品牌策划 ……354
16.4 快速消费品渠道策划 ……357
16.5 快速消费品促销策划 ……362
策划案例与文案 五粮液集团亚洲青梅酒新品入市企划案 ……367
相关链接 清扬PK海飞丝的“头屑之争” ……369
营销策划实战 ……370
本章小结 ……371

参考文献 ……372



导　论

欢迎来到精彩的营销策划世界

开篇案例

"超女"：营销策划创造的青春偶像与营销神话

从2005年开始，一个娱乐节目引起了全国亿万观众，尤其是青少年的关注、参与、追捧，这就是湖南卫视携手蒙牛集团推出的"超女"。无门槛的各地海选吸引了无数追求梦想的女性积极报名参与，即使是没有参加比赛的也可以通过发送手机短信支持自己喜欢的选手；多层次的晋级赛更是万众瞩目，最终，"超女"节目赢得了15万报名选手，更有每周超过2000万名观众的热切关注，决赛阶段的收视率更是飙升到4%。海选、PK、玉米、凉粉等也成为新的流行语；李宇春、张靓颖、何洁、周笔畅等一批由观众自己"选秀"出来的女孩一夜成名，变身成为家喻户晓的青春偶像，李宇春还登上了美国《时代周刊》亚洲版的封面。

"超女"创造了李宇春等青春偶像，也创造了蒙牛酸酸乳的营销神话。对蒙牛集团、湖南卫视、天娱传媒公司、电信运营商以及掌上灵通公司来讲，"超女"也是"财神女"。"超女"的热播，吸引了无数人的眼球，成就了不少有明星梦的年轻人，同时也让蒙牛集团、湖南卫视、手机短信运营商等财源广进。尤其是赞助商蒙牛集团，其产品酸酸乳的一切活动皆与超女挂钩。产品包装、海报、堆头，以及所有电视广告、网络广告、广播广告都打上了超女的标志，广为传播、四处可见，一时蒙牛酸酸乳品牌变得与"超女"密不可分，其销量激增。据AC尼尔森的调查显示，2005年6月蒙牛酸酸乳在广州、上海、北京、成都四城市的销售超过1亿公升，是2004年同期的5倍。2005年全年，蒙牛酸酸乳创造了27亿元的销售额，湖南卫视获得了1亿多元的广告收益，短信收入也达到了3000万元。

这场让亿万中国人兴奋不已的娱乐盛宴背后，是蒙牛集团和天娱传媒周密有序的营销

策划。正是营销策划创造了超女青春偶像和蒙牛营销神话。从本质上来讲，“超女”是多方力量联盟打造的一个娱乐产品，互动营销、体验营销、整合营销传播、联盟营销、聚众营销、事件营销等一系列先进的营销策划理念与方法，在“超女”中应用得淋漓尽致，为中国企业和营销学习者都提供了一个营销策划经典案例。从蒙牛集团确定酸酸乳的目标市场，到选择与“超女”合作，到不花钱用2004年“超女”张含韵作为形象代言人，到在长沙、成都、郑州、广州、杭州，而不在北京和上海进行海选，再到酸酸乳的铺货和促销，整个过程聚焦于13～20岁女孩的需求，娱乐与营销整合成一体，全过程不断地“爆料”、炒作，尽现营销策划之能事。“超女”营销策划紧扣目标顾客的心理，让电视观众每周一次惯例式来参加节日般的体验，观众不再是“沙发上的土豆”，而是互动营销的参与者，是他们设计出了自己的青春偶像。因而，“超女”的成功不仅在于电视节目和宣传形式的新颖，更在于它的联盟合作、互动炒作的整合营销策划模式，带来了轰动效应，创造了企业、电视台、移动运营商等共赢的局面，实现了营销与娱乐的完美结合。“超女”活动被众多媒体和专业机构评为2005年最佳营销策划案例之一。而且，随着2006年的“超女”继续热播，天娱传媒公司经营“超女”品牌，这个神话还在延续……

营销策划：精彩的世界

打开这本书，意味着您进入了一个精彩的营销策划世界，欢迎您。

可以说，营销策划推动着我们这个精彩的世界，而营销策划本身也正是一个精彩的世界。创新性和艺术性是营销策划永恒不变的两大主题。面对日趋白热化的竞争以及同质化的产品，企业必须不断地实施与竞争对手不同的新的营销策划的思路、方法，再与文化、情感结合，使策划活动充满了艺术性、观赏性，这才能够使消费者和公众对企业和产品产生较高的认同感，从而转化为购买行为。营销策划在不断地创新，又富有艺术性，甚至会经常制造出轰动的、吸引眼球的事件和新闻。因而，营销策划充满了趣味和激情，营销策划已成为当前企业竞争中最靓丽的一道风景线，往往能够激发最具创造力的灵感，产生最有竞争力的产品，也最能吸引我们去关注它、研究它，并投身于这项事业。

对于每一位营销策划的学习者来说，认识到营销策划的精彩、有趣之处，这非常重要。营销策划的这一特征是很多其他学科、课程所不具有的，它与我们的日常消费生活息息相关，也牵连着很多重要的、轰动的经济社会活动。只要将营销策划的知识、方法与我们感兴趣的现实、实践相结合，学习者就会产生极大的学习热情和兴趣，兴趣将会成为缔造我们事业成功的原动力。

“超女”案例只是千千万万精彩的营销策划活动中的一例，在我们身边每天都在发生着精彩的营销策划案例：

——魔兽世界与可口可乐的合作。2005年，网络游戏运营商第九城市与可口可乐公司合作，可口可乐饮料罐上印制《魔兽世界》图像，可口可乐还帮助对方在全国打造“魔兽世界”的主题网吧。这是第九城市为对抗盛大公司做出的联盟营销策划。

——电影《英雄》的营销成功。《英雄》以全球14.3亿元人民币的票房收入在中国影视史上创下了全新的记录，也是中国第一部在海外市场获利的影片，也开创了中国电影营销的新篇章。仔细分析《英雄》从筹拍到推广各阶段的运作方式，我们会发现《英雄》的成功，是其在营销方面

较传统影视制作推广方面有了较为大胆的突破。新画面公司的张伟平总裁可以说是中国电影营销策划第一人。

——联想的世界杯营销。2006年夏的世界杯是球迷的节日，也是营销策划的舞台。在世界杯之前，已是全球第三大PC厂商的联想集团就与球星罗纳尔迪尼奥签约，小罗成为联想集团的全球品牌形象代言人。在世界杯期间，很多国家的观众都能看到小罗在广告片中的球艺展现，听到他说："它才是真正的明星，给我要的快乐！"

营销策划和我们的生活很近，只要留心，就会发现，在电视报纸广告里、在超市商场中，凡是有商业竞争的地方，就会有营销策划。

营销策划：竞争的利器

在现代管理中，营销的重要性已经被绝大多数企业认识，在许多企业经营中，营销策划也已成为不可或缺的部分。但是，仍有一些企业还不能真正理解营销策划有什么意义。营销策划的重要性和方法急需被中国企业理解，并灵活应用。"企业离不开营销，营销离不开策划"，不进行营销策划的企业是没有活力、没有竞争力的企业，营销策划已是现代企业竞争必备的利器。

首先，营销策划有利于塑造市场导向型企业。市场经济下的企业是以盈利性地满足顾客需求为根本任务的；树立市场导向的观念，建设营销型的企业是市场经济的客观要求。营销策划的实质是对需求的策划，对顾客的策划。一个营销策划本身必须建立在对顾客需求、心理充分分析的基础上，才能使策划出来的方案有利于产品或服务的营销。营销策划的直接结果是让产品畅销，但如果长期进行营销策划，那么其最终的结果是通过营销策划的谋略和执行，建立起一个能够以市场为导向，创新性地综合应用营销多种手段的营销型企业。养生堂公司就是通过营销策划塑造出的一个市场导向型企业，正因为这样，它所推出的几乎每一个产品都获得了很大的市场成功，农夫山泉、龟鳖丸、朵尔、清嘴、农夫果园、成长快乐等产品都是公司成功策划的结果。

其次，营销策划有利于产品销量的提高。正如前文所讲，这是企业进行营销策划的直接目的。通过营销策划，企业能够认真分析企业所处的营销环境，辨明市场机会和竞争威胁，找到一个能够显示企业比较竞争优势的市场位置，引起消费者的关注和兴趣，从而激发消费者的购买欲望。不同水平的营销策划对产品销量提高的效果会不同，通过扎实地了解顾客需求，系统地运用营销方法所做出的整合营销策划，而不仅仅是一招两式的促销策划，对产品销量的影响更为长期、有效。即便是一些消费者对脑白金的广告产生反感，脑白金仍然是一个通过营销策划有力地推动产品销售的很好的例子。

最后，营销策划有利于企业形象的提升。营销策划不仅是为了产品销量的迅速提高，也需要长远考虑企业形象、企业核心竞争力的提升。营销策划中的战略策划、市场定位、公关策划等都是以这一方面为着眼点的。例如：作为大型国有企业的中石化集团并没有一般国有企业的生产导向观念或"营销近视症"，它非常重视营销策划，在2004年，花费8亿元人民币获得F1的冠名权，2006年又获得润滑油产品2008年北京奥运会赞助的唯一资格。这几个举措极大地扩大了中石化在全球的知名度，提升了企业形象。

因为营销策划对企业经营的意义非凡，从20世纪90年代中期以来，在我国的人才市场中，营销策划人员始终是企业招聘的急需人才。因此，可以说，营销策划不仅是企业竞争的利器，对于个人来讲，也是我们在职场中竞争的利器。

营销策划：目的与特点

企业营销策划的总目标都是一致的，即营销策划的目标是服务于企业的目标的，是以“为了企业更好的生存与发展”为目标。

具体来说，处于不同市场、不同发展阶段，不同竞争程度的企业的市场营销策划的具体目标是不同的，有的是为了提高市场份额、有的是为了提高品牌知名度、有的是为了打击竞争对手、有的是为了培养消费者的忠诚度，等等。但是归根结底，企业营销策划的具体目标都是在特定的时间和地点，通过对企业各类资源的整合利用，使营销策划的对象以消费者偏好的形式出现在市场上，并在这一特定时空条件的市场上具有唯一性、排他性和权威性，从而获得长期的或者至少是一段时间的竞争优势。

总体看来，市场营销策划是一项既具有复杂性又要求系统性，既要求具体性又要求整体性的工作。营销策划具有以下特点。

1. 商业性

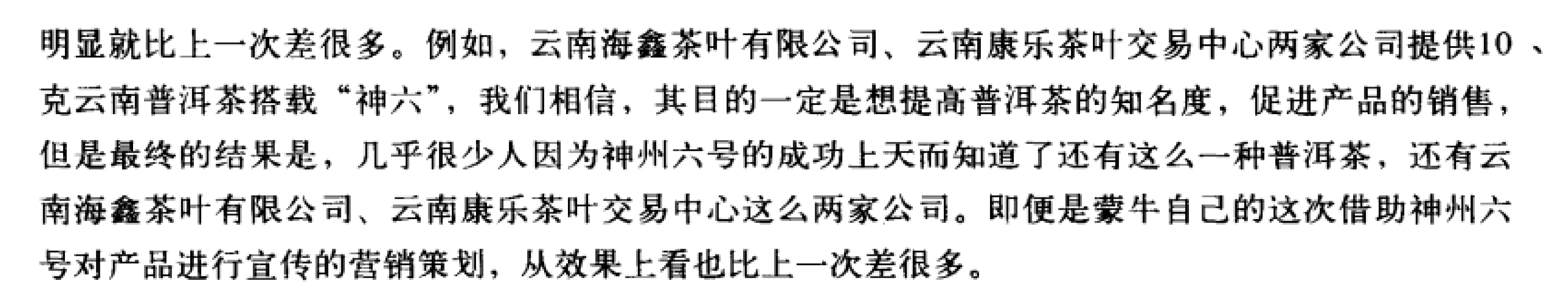
营销策划的目的是为了给企业带来销量和利润，营销策划不是为了设计某个轰动的活动、做出富有艺术性的广告。“超女”不是纯粹的娱乐或文化活动，如果没有蒙牛集团对该节目的商业化运作，它也不会有如此大的成就。新画面公司对《英雄》的策划思路直接指导了导演张艺谋，使得好莱坞式的商业运作在原本可以产生艺术的电影中的地位更加凸现。有效的营销策划，可以使企业的市场份额快速变大、可以给企业带来利润的快速增长、可以带来品牌知名度和美誉度的迅速提升，这就使得企业能够在可以预测的未来获得经济上或是声誉上的收益。只有把握住了现在，才有掌握未来的可能。营销策划必须能产生理想的效益，或是能推动效益的增长，不能给企业带来效益的策划不是好的策划。

2. 创新性

营销策划是解决营销过程中某一领域、某一问题的创意思维，是一种高智力密集型活动。营销策划的魅力就是创新性，创新性决定了营销策划的有效性。营销策划的逻辑可以用下式表示：科学的创意×实现的可能性=最大的预期效果。营销策划要求策划者具有创新性思维，而这种创新性思维才是策划生命力的源泉。创新性的具体要求包括：① 丰富的想象力，能突破某些关键，产生特殊效果；② 思维的发散性，即能够从不同角度、方向思考；③ 创造性想象力；④ 敏锐的洞察力；⑤ 积极的求异性，不轻易从众、轻言、盲从。在社会营销实践中，往往越具有创新性的营销策划所带来的营销效果越好。例如：湖北劲牌酒业公司出品的“中国劲酒”在酒行业中第一个明确提出“健康酒”的概念，农夫山泉提出“天然水”的概念以和矿泉水、纯净水相区别，这些都是当时竞争者没有做出的，因而引起了公众的关注，都取得了很好的效果。

3. 时效性

营销策划的另一个特点就是时效性。对于去年效果很好的营销策划案今年可能就不好用了，对于别的企业好用的营销策划对于我们的企业可能就派不上用场了。就如同神州五号发射成功的第二天，蒙牛与神州五号密切结合的广告满天飞，让人们在热谈神州五号的同时也记住了蒙牛，实际所带来的经济收益也让蒙牛满意。但是，等到神州六号上天的时候再用这个营销策划，效果



明显就比上一次差很多。例如，云南海鑫茶叶有限公司、云南康乐茶叶交易中心两家公司提供10 、克云南普洱茶搭载“神六”，我们相信，其目的一定是想提高普洱茶的知名度，促进产品的销售，但是最终的结果是，几乎很少人因为神州六号的成功上天而知道了还有这么一种普洱茶，还有云南海鑫茶叶有限公司、云南康乐茶叶交易中心这么两家公司。即便是蒙牛自己的这次借助神州六号对产品进行宣传的营销策划，从效果上看也比上一次差很多。

4. 综合性

综合性是营销策划的又一重要特征。菲利普 · 科特勒在论及市场营销学的综合性时，曾经指出“经济学是其父，行为学是其母”。同样，对于营销策划来说，我们可以套用一下“市场营销学是其父，策划学是其母”。市场营销学本身就是综合了哲学、数学、经济学、行为学、社会学、心理学等学科的精华而形成的跨学科性质的学科，营销策划更是在市场营销学的基础上集战略、文学、美学、心理学之大成。国内外很多知名的营销策划家都是知识结构宽、阅历丰富、学习能力强的人。也就是说，综合性对营销策划人员提出了更高的要求，要求营销策划人员是通才、杂家，具有广泛的、全面的能力。

5. 灵活性

孙子曾经说过，“兵无常势，水无常形”，这句话一样适用于营销策划。营销策划的灵活性是由营销活动所面临的环境的复杂性、多变性所决定的。在当今复杂多变的市场环境下，营销策划如果僵硬、机械，不具备灵活性、应变性、适应性，必将会出现失误。营销策划的灵活性是指在营销策划过程中，必须注意策划方案的整体方向性与方案具体细节的灵活性相结合，对方案中不可预测性较强的环节应特别指出，并准备几套风险应对方案以便对营销策划方案的某个环节进行调整。同时，在方案实施过程中，随着市场环境的变化以及影响市场的各种客观条件及因素的变化，应不断地调整方案的进程，保证方案的执行在可控制的范围之内。

6. 可行性

可行性是指营销策划必须是企业经过努力可以实现的。要做到这一点，必须将良好的创意与企业现在能够利用的各种内外部资源包括人力、物力、财力合理结合，最终落到实处。那些叫好不叫座，无法实现的创意都不是真正的营销策划。再好的创意，如果无法实施，只不过是启发人们的思路，并不可以被称为营销策划。有一则寓言故事恰好说明了这一点。传说老鼠们为了防备猫的袭击，在一起开会商量对策，一只非常聪明的小老鼠提出了一个极具创意的建议：给猫脖子挂上一只铃铛，猫一走来，我们就会听到铃声。马上就有一只年长的老鼠问道：谁去给猫挂铃铛呢?结果，没有一只老鼠敢去。显然，这就是一个无法实现的创意，而这种创意如果在企业现在能够利用的各种内外部资源的帮助下实现不了，那么就不可被称为营销策划。

营销策划：框架与内容

营销策划是对企业市场营销活动的决策，它涉及对企业所在的宏观环境和微观环境分析、营销战略规划、营销策略设计、营销行动方案的设计、执行和控制等。总体来说，营销策划在基本确定了策划的任务之后，其策划框架可以用“策划一条龙”的比喻来描述，可以大致分为四个部分：① 龙珠——内外部环境分析；② 龙头——策划思路确定；③ 龙身——策略与技巧设计；④ 龙尾——方案执行与调整（见图0-1)。

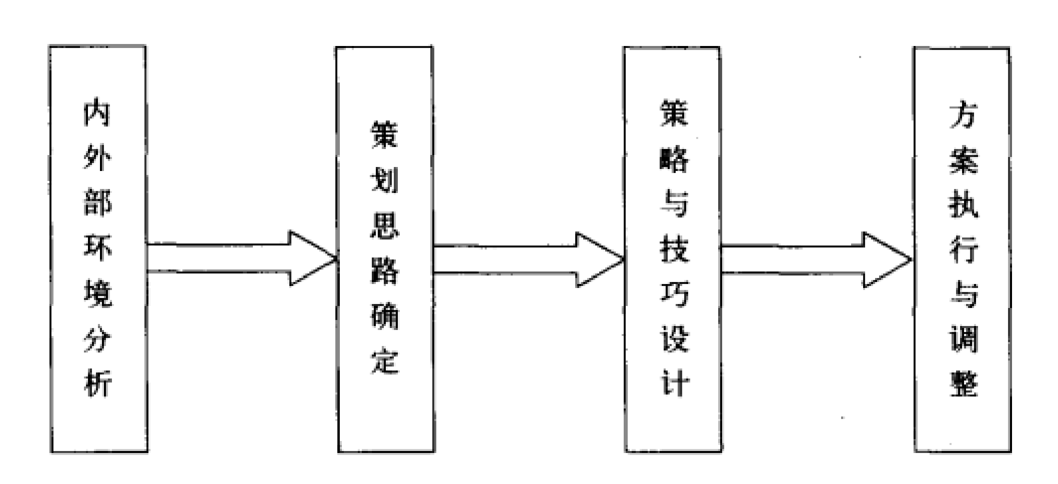


图0-1 营销策划总体框架“一条龙”

1. 龙珠——内外部环境分析

营销策划是对内部资源和条件、外部机会和威胁的反映，内外部环境分析是营销策划之始。正如舞龙时，整条龙都要围绕龙珠转，环境分析就像龙珠一样，决定了营销策划以下步骤的方向。环境是一个多因素、多层次的复杂的综合体，各种环境因素不但分别对企业的营销活动产生影响，而且各因素之间又有相互交叉的影响。企业总是处于一定的、不停变化的营销环境当中的，这给企业的营销策划带来制约与威胁的同时，也给营销策划活动创造了良好的机会。所以，在进行营销策划时首先要考虑的就是如何对企业的内外部环境进行全面而且有效的分析。不仅要分析外部环境中的政治、经济等宏观要素和消费者、竞争者等微观要素，也分析内部环境中的企业资源条件、战略模式、企业文化、组织结构等。分析企业营销环境的方法很多，可以使用PESTEL（政治、经济、社会、技术、环境、法律等宏观因素分析）分析法、SWOT分析法（优劣势、机会与威胁分析）、波士顿矩阵法、通用电气公司经营矩阵法等。

2. 龙头——策划思路确定

在对企业的内外部环境系统分析之后，下一步就需要确定营销策划的总体思路,它具有纲举目张的作用，是营销策划“一条龙”的龙头。确定什么样的思路主要取决于营销策划的内容是什么。如果是整合营销策划，即一个企业整体的营销策划，策划思路确定主要意味着制定企业营销战略，而制定企业营销战略的主要内容又是进行市场定位。如果是单项的专题性营销策划，如调研策划，确定策划思路主要是确定调研方法、调研对象；企业形象策划，确定策划思路主要是确定企业精神、价值观等以及视觉系统要传递的诉求点。也就是说，营销策划的内容不同，策划思路的类型也就不同。举个例子，七喜饮料的经典广告策划中，“七喜，非可乐”有口皆碑，这句广告语策划的前端一定是策划思路确定，即差异化，甚至反向的市场定位思路，让本企业与可乐类企业的产品区分开来，欲树立七喜在非可乐饮料中第一品牌的形象及地位。

3. 龙身——策略与技巧设计

在策划思路确定的基础上，需要对营销策略和策划技巧给予具体可实施性的设计。营销策略即大家熟悉的“4P”——产品、价格、渠道和促销，在整合营销策划中离不开对这4个营销的可控要素的策划。营销策划之所以不同于营销管理，主要在于营销策划需要更多一些技巧性、艺术性和创新性。借势和造势就是常用的营销策划技巧。借力打力往往比单纯的自己用力的效果更好，牛顿曾经说过“给我一个支点，我可以撬起整个地球”。通过借助外界的力量，一方面可以节省企业的营销费用，另一方面又可以让目标顾客在毫无防备的情况下记住我们的产品、品牌等，真正

起到事半功倍的效果。造势就是常说的“炒作”，通过具有轰动效应的事件或信息的安排、设计，使产品或服务的知名度短时间内大幅度提高。借力和造势都能够呈几何倍数扩大营销策划的效果。

4. 龙尾——方案执行与调整

当企业经营比较规范时，或者策划活动的影响较大时，都需要制定一个策划文本，作为指导企业实施的蓝图。企业须认真按照策划方案去执行。执行力很重要，“细节决定成败”，方案的执行决定了营销策划的最终结果。并且，执行也是一个能动的过程，要不断地、积极地审视营销策划结果与执行中的内外部环境是否协调，从而做出方案调整。方案调整是在不对方案伤筋动骨的情况下，对方案局部的细节再经过对多方求证，对方案中的具体目标、行动步骤、策略、预算等进行调整、修改。方案付诸实施以后可以由企业内高层管理人员或第三方专家对策划方案的实施情况进行评估、鉴定。可以预先设立一系列的评估指标，对方案实施过程中出现的各种情况进行监督，一旦出现偏离策划的事件，要及时反馈给相关人员，及时地对营销策划进行调整和控制。

市场营销策划是一项复杂而又要求系统性，具体而又要求整体性的工作，其内容极其丰富。一个大的营销策划，往往是由若干个小的策划组合而成。这些基础性的营销策划是：营销调研策划、营销战略策划、产品策划、品牌策划、企业形象策划、渠道策划、广告策划、营销传播策划、营销组织策划等，这些内容也是本书重点要介绍的专题性的营销策划内容。

相关链接

2005年中国十大营销策划案例

湖南卫视+蒙牛：超女

（略，见开篇案例）

飞利浦：商务精英野外生存挑战赛

“五一”黄金假期时，有一群勇于挑战自我的商务精英，从全国各地聚集到了丝绸之路的明珠——敦煌，并组成了两个勇敢者队伍——“持久之队”和“无忧之队”，他们每人携带一部充足电的有超长待机王称号的飞利浦9@9C作为唯一的通信工具和摄影工具(没有充电器，没有备用电池)，开始了为期6日的“商务精英野外生存挑战赛”。最终，这群“野人”完成了一个又一个“办公室一族”们曾认为不可能完成的任务。2005年7月30日至8月5日，作为“持久之道，无忧之旅”商务精英野外生存系列赛事的又一站，飞利浦9@9i/9@98商务精英野外挑战赛将在新疆北部的喀纳斯举行。在简单而原始的自然条件下，8名商务精英将经历各种考验：在有限的资金条件下，完成相应的采购任务；徒步行进，动手搭建帐篷并在草地宿营；还要经历滑索过河、寻马骑马、滑索飞渡激流、团队合作竞速、团队漂流以及登山等项目，队员们将在嘉登峪、禾木、喀纳斯湖、黑湖、卧龙湾等无数让人渴望的异域风景中，让自己与自然和谐一体。

通过一系列别开生面的野外生存系列赛事，飞利浦手机超强的待机、耐磨、抗低温等能力得以体现。此外，作为一直以来定位中高端的手机品牌，飞利浦选择了各行各业中的商务精英人士来参与此次活动，希望通过他们的实际经历和切身感受来描绘飞利浦手机为他们带来的便捷性和实用性。

可口可乐：饮料+网游

2005年4月15日，“第九城市”与可口可乐(中国)饮料有限公司在上海建立了战略合作伙伴关系，

共同签署了在中国跨领域推广《魔兽世界》的协议，第九城市希望借助可口可乐的力量对《魔兽世界》进行大规模的非IT、游戏圈推广，而可口可乐与第九城市的合作是其与Blizzard(《魔兽世界》开发商)合作的中国部分。此外，可口可乐希望与《魔兽世界》的合作可以成为成功启动其icoke.cn计划的引子。

可口可乐(中国)饮料有限公司率先开创联手“网游”的先河。有统计数字显示，通过合作，可口可乐2005年第二季度的净利润比去年同期增长15%，达到了12.9亿美元，第二季度的收入也增长了15%。“饮料＋网游”这一跨行业合作营销模式无疑给消费群的拓展带来了“火花”。此后，10月18日娃哈哈和QQ，双方正式签署了战略合作协议。

春秋航空：平民路线

2005年7月12日，“国内版维珍航空”——春秋航空，一直大喊“国内首家低成本航空公司”，在其网站首页上打出醒目的大广告——上海至烟台和上海至南昌199元，上海至绵阳和上海至桂林299元。

在借“庆祝首航”的口号推出199元特价机票的同时，“上海至桂林航线”推出299元超低价票之外，春秋航空将在上海至厦门航线推出199元的机票，在上海至天津航线推出199元或299元的机票，在上海至海口航线推出399元的机票。而在旅游黄金航线上，春秋航空则利用其“老爸”的旅行社之便，在上海至三亚航线上，实行“机票+酒店”的套餐服务。春秋航空已经将其“廉价版块”逐步向南北伸展。

这些票价均不到其标准价格的三折，其中上海至绵阳的票价仅相当于标准价格的1.8折。如此低的折扣，已经超出了民航总局对机票降价的相关规定。

韩剧热播：大长今

2005年10月，由李秉勋执导、李英爱主演的长篇历史剧《大长今》首播权不是央视而是选择了湖南卫视，并同样引起极高的关注度，取得了较高的影响力。随着《大长今》在韩国、中国香港、中国台湾、日本、美国等地的热播，“大长今”的品牌与经济效应开始不断地扩散：纪录片、专题片以及音像制品等一再热销；粤港台三地还掀起了《大长今》的美食养生热，韩国餐馆如雨后春笋般涌现在南国街头；韩国文化及韩国服饰备受吹捧；拍摄《大长今》的处所已经成为韩国著名的旅游观光风景区…… 据相关的调查：在全国31个城市的平均收视率已经达到3.15%。9月份，在《大长今》里扮演韩尚宫的梁美京到湖南进行相关的节目推广。

美的：下乡行动

2005年4月18日，美的空调在井冈山甩出了乡镇市场开发的四大“杀手锏”：投资1亿元在全国建立数千家经销商网络；营销重心全面下移；针对三四级市场和消费需求开发的革命性产品；“满意100”服务工程城乡同步推出。此举宣告了美的全面启动“乡镇空调普及革命”，并随后引发了整个空调业的“上山下乡”运动。截至2005年8月，美的空调新增经销商2000余家，在三四级市场的销量同比2004年增长超过了50%，在乡镇市场的占有率达到了20%左右，高居行业第一。

上海大众：全线降价

2005年8月8日，上海大众启动“飓风行动”，旗下普桑、桑塔纳3000、高尔、帕萨特4大品牌十余款车型全面降价，同时，其也以2.2万辆的销量成为8月乘用车市销售前五位厂家中唯一销量环比增加的厂家。而“飓风行动”之后，上海大众围绕新营销思路出发的动作频频，9月2日至9月4日，上海大众“飓风行动”服务篇——“大众走近您，关爱零距离，汽车周末免费检测暨销售推广

活动”将在全国近50个主要城市首批同时启动。与一般售后服务活动不同的是，此次活动强调的是一种“主动式、走出去”的服务思路，直接深入广场、社区、卖场，甚至旅游集散地等私家车用户集中的地方，为上海大众用户提供检测、维修和咨询服务，以营造一种“我在你身边”的零距离关爱感受。10月份，上海大众出击服务领域，正式推出了全新服务品牌“Techcare大众关爱”，同时也对该公司经销商网络做了调整。

神舟电脑：超女代言

2005年8月26日，“超女”决赛结束。在超女落下帷幕的24小时之内，凭借价格攻势在中国电脑市场掀起PC普及风暴的神舟电脑以7位数的代言费签下了炙手可热的李宇春，一时间令神舟电脑成为全国媒体和年轻人关注谈论的焦点，在签约李宇春后，神舟电脑也增加了更多的信心和底气：一向以“4999元、3999元超低价笔记本”闻名的神舟也进行了高端产品线的扩张，推出了由李宇春代言的“万元笔记本电脑”。此后，凭借“超女”的代言，神舟电脑取得了良好的销售业绩，同时其广告代理公司也获得了以实效为评判标准、用销售力说话的“2005中国艾菲奖”。

肯德基：“东方即白”

2005年4月27日，百胜集团在上海最繁华的商圈徐家汇，正式开出了第一家中式快餐店“东方即白”。东方即白，取名自宋代大诗人苏东坡的“不知东方之即白”。东方即白是正宗的快餐，90秒之内，点的食物一一送齐；而伪快餐只是在用餐环境和店内布置上模仿西式快餐，点单后需要入座等候服务员送餐。为了速度，东方即白放弃了为中国百姓津津乐道的馄饨，为了口感，百胜引入了不少科技含量高的制作工艺。2005年8月，肯德基自爆“传统洋快餐产品选择少，难以达到营养平衡”软肋，在中国16个城市提出“拒做传统洋快餐，全力打造符合中国国情的新快餐”的口号。随后，1500家肯德基餐厅推出全新的“蔬果搭配餐”，从而取代原有的 “经济豪华套餐”，这项全国性的产品结构调整是其“为中国而改变”倡议的具体措施，意味着以肯德基为代表的“洋快餐”中国市场战略的重要转型。

雪莲维药：千里追连战

2005年4月26日至5月3日，中国国民党主席连战访问了大陆，5月5日至13日，台湾亲民党主席宋楚瑜也访问了大陆。2005年4月，署名为雪莲维药的诗歌一直收录在新浪、搜狐专题网页的诗集专栏中，并很快被以特殊礼物的方式送给了国民党、新民党大陆访问团。连战4月29在北京大学发表演讲，作为曾是北大光华学子的雪莲维药的工作人员不急不慢地将计划写给连战、宋楚瑜的信函，设计完成的公益广告，创作的诗歌作品一一展示。4月30日，在东方卫视上海演播室，就国民党主席连战访问大陆，雪莲维药献诗台胞、赠送礼物、北大追“星”等接受凤凰卫视的采访。5月2日，连战一行将在上海国际会议中心与台商代表进行见面、交流。雪莲维药策划工作人员穿着新疆传统的民族服装，头戴维吾尔族的小花帽，打出了两条红艳艳的条幅“连哥：常回家看看！——新疆人民”、“战兄：常回家看看！——新疆雪莲维药”。雪莲维药在北京、在凤凰、在上海的相关新闻迅速传递给新疆本地的新闻媒体，进行新闻的二次传播。此后，雪莲维药在终端上已经将自己与奇正藏药、云南白药并称“三大民族药膏”。雪莲维药5月份实际出货量完成近200万元，比4月份的120万元整整提高了67%，而且实现这样的增长是在传统膏药公认的淡季里实现的，显得更为难得。

资料来源：根据叶炳喜的同名论文改编，引自《销售与市场》，2005.12。

营销策划实战

假设你现在是蒙牛集团营销策划总监，你会决定继续取得“超女”冠名权来推广酸酸乳吗？如果决定会，请讲出原因，并设计在原有基础上进行的改进或创新；如果决定不会，请为它设计出其他形式的营销策划。

本章小结

营销策划在不断地创新，又富有艺术性，也会经常制造出轰动性的事件、新闻。因而，营销策划充满了趣味和激情，欢迎你来到精彩的营销策划世界！

营销策划已是现代企业竞争必备的利器，有利于塑造市场导向型企业，有利于产品销量的提高，有利于企业形象的提升。营销策划的目标是服务于企业的目标的，是以“为了企业更好地生存与发展”为目标。营销策划具有商业性、创新性、时效性、综合性、灵活性、可行性六个特点。营销策划框架可以用“策划一条龙”的比喻来描述，可以大致分为四个部分：① 龙珠——内外部环境分析；② 龙头——策划思路确定；③ 龙身——策略与技巧设计；④ 龙尾——方案执行与调整。



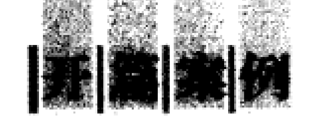
基础篇

第1章　感悟营销策划
第2章　营销策划的内涵与流程
第3章　营销策划的组织与管理
第4章　营销策划的创意与方法
第5章　整合营销策划



第 1 章

感悟营销策划



娃哈哈与乐百氏的成长与竞争

竞争越激烈的市场，营销策划越精彩。在国内饮料市场中，“娃哈哈”与“乐百氏”两大强势品牌的成长与它们之间的竞争，仿佛“可口可乐”与“百事可乐”的竞争关系，充分演绎出营销策划的功效与魅力。

1987年，娃哈哈创始人宗庆后带领两名退休老师，靠代销汽水、文具，从一个校办企业开始了创业历程。“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的广告，使娃哈哈儿童口服液一炮打响。1990年，创业只有三年的娃哈哈产值已突破亿元大关。之后，娃哈哈的新产品不断推出：纯净水、“非常可乐”、AD钙奶、激活运动水、童装，以及新近推出的营养快线、果茶、咖啡可乐，都获得了市场成功。这些体现出娃哈哈在产品开发、定位、促销、渠道管理等方面的深厚功力。“娃哈哈”公司被誉为“中国最优秀的营销型企业”，《非常营销》、《娃哈哈密码》等分析娃哈哈营销策划经验的书籍也成为营销策划人的至宝。

乐百氏及其总裁何伯权以善于策划闻名全国。十多年前租用广州乐百氏公司的“乐百氏”商标创业，开发生产出全国首个调配型保健乳酸奶“乐百氏奶”；1992年年初在北京大学开展征名活动征得“今日”一名，成立广东今日集团；1994年，“今日”斥资千万购买马俊仁教练的“生命核能”配方，创下了中国历史上最大的一宗个人与企业间的知识产权交易，之后，在全国拍卖“生命核能”经销权，首开国内产品经销权拍卖之先河；1997年，“今日”斥资全面收购广州乐百氏公司，管理中心迁穗、集团更名；乐百氏的产品线也不断丰富，推出了纯净水、AD钙奶、脉动运动水、牛奶产品；乐百氏的营销还入选了哈佛大学教学案例。

娃哈哈和乐百氏也是针锋相对的竞争老对手。从1992年开始的乳酸奶市场，到1996年之后的纯净水市场、运动水市场、果汁饮料、茶饮料等，它们的竞争上演出一幕幕营销策划的好戏。20世纪90年代初，乐百氏推出乳酸奶，娃哈哈就以“酸酸的，甜甜的”果奶进行抗衡。90年代中期，在全国乳酸奶市场趋于饱和的情况下，娃哈哈推出了市场前景看好的“我的眼里只有你”的新产品纯净水。乐百氏立即迎接挑战，跟进推出乐百氏“27层过滤”的纯净水，在广告策略上一个是感性诉求，一个是理性诉求。在近几年运动水的竞争上，一个请来李连杰，一个请来王力宏，各种媒体齐上阵，各不相让。

娃哈哈与乐百氏十多年的竞争仍在继续。可以说，它们的竞争就是营销策划的竞争，正是在这样的企业竞争与发展之上，中国营销策划业也得到发展。本章即对中国营销策划人、策划案，以及策划业的昨天、今天与明天进行一次梳理。

1.1　中国营销策划人、策划案

在中国营销策划短短的20年发展过程中出现了一大批策划人，他们都有着不凡的经历，有的至今在营销策划舞台上散发光彩，有的却已锒铛入狱，他们的故事构成了精彩的中国营销策划发展历程。我们可以从中受到启迪与感悟，他们的成功无疑是中国营销策划业的宝贵经验，他们的失败也折射出中国营销策划业前进的足迹。我们不单要学习成功者的经典案例与经验，还要认识到那些昙花一现的策划人的局限性，以便于对中国营销策划业的历程与未来形成更清晰的理解和判断。

1.1.1　何阳：点子策划

1988年毕业于北京化工学院的何阳创办了“北京市和洋民用品技术研究所”并担任所长，后又设立“北京和洋咨询公司”并担任总经理。何阳以“点子”多并将其商品化而闻名，2001年3月15日，他被银川市城区人民法院以诈骗罪宣布判决有期徒刑12年。

一家塑料厂的一次性塑料杯大量积压，何阳出点子说，把京广铁路沿线站名印在茶杯上，再印个小地图，在铁路沿线的火车上卖。塑料厂一试，果然大灵。一家灯具工厂的台灯卖不出去，何阳想起海湾战争中大显神威的爱国者导弹，便建议工厂设计一种爱国者导弹形台灯，样品拿到香港的博览会上居然脱销，何阳收到6万元酬金。军功章月饼、带锡管的生日蛋糕、女士香烟等也都是何阳策划的典型案例。

中国策划人神话时代发轫于何阳的点子，何阳的点子热销之时正是中国市场开始从卖方市场向买方市场过渡之时，随着市场竞争渐呈角逐之势，企业经营者们发现仅靠自己的点子不够了，于是开始借用别人的点子。何阳是第一位为自己的点子标出天价并成功地实现销售的人。从某种意义上说，何阳的榜样作用催发了中国营销策划界的诞生和中国咨询业的萌芽。但是，这种“点子策划”主要是依赖于富有创意的促销策划，没有对企业及产品做出系统、全面的调研和计划，虽然能够短期内刺激销售额的增长，但不能从实质上提升企业的营销能力。因而，何阳的没落和点子策划时代的终结是中国营销策划业前进历程中不可避免的结果。

1.1.2　王力：公关策划

做过记者的王力于1987年创办了我国第一家公关策划咨询机构“恩波智业研究所”。当中国特

色的市场经济向纵深发展时，经济生活中的各种问题愈来愈错综复杂地交织在一起，王力的“公关策划”开始从“点子市场”的低迷中脱颖而出。从“亚都公关”，到“百龙”矿泉壶大战，再到曾一度被称为百货业商战典范的郑州“亚细亚”商战，王力都是强有力的介入者。

1989年，王力对郑州亚细亚商场进行了公关策划，形成了被企业效仿及研究的“亚细亚现象”：全体员工每日举行开店仪式，创办《亚细亚人报》与消费者沟通，“二七”纪念日员工拜谒先烈、“三五”纪念日员工上街学雷锋，部分男职员每月在特定公关目标区域跑步，并且提出“微笑服务”、“顾客是上帝”等口号并付诸实践，等等，这些举措在当时引起了极大的轰动。

王力的全程策划全面介入的运作模式，开始促使国人的思维全面超越“点子思维”阶段。王力采用的交易和服务方式是将策划方案以标准的策划文本方式呈交给客户并全面而具体地指导运作，这种方式也为中国咨询策划业确立了交易和服务模式。王力还第一次把咨询业以富有中国本土特色的词汇——“智业”命名，从而将咨询业在国人心目中的地位和档次提高到一个前所未有的高度。然而，“公关策划”毕竟是一种形式大于内容且容易被人模仿的咨询服务，因此，当王力模式在中国普及盛行时效应骤减，更重要的是当中国市场发展到开始需要“营销”的阶段时，“公关策划”很快陷入休克状态。

1.1.3 牟其中：飞天策划

牟其中于1988年9月成立了南德经济集团，1992年，牟其中自称资产高达20亿元人民币，被称为中国的首富。2000 年5月30日，武汉市中级人民法院一审判决南德经济集团及牟其中等犯有信用证诈骗罪，判处牟其中无期徒刑，并剥夺政治权力终身；2003年9月，牟其中被改判为有期徒刑18年。

牟其中的成名得益于他的“飞天策划”。1989年，牟其中得知正面临解体的前苏联准备出售一批“图-154”飞机，但找不到买主。他觉得这是一个值得冒险的生意，但是南德经济集团既没有外贸权，也没有航空经营权，更没有足够的现金，要做成飞机贸易简直是天方夜谭。当时四川航空准备购买飞机，牟其中认为银行担心三角债和资金沉淀，不敢放贷；大量国有企业日用品积压仓库，变不成效益；而前苏联飞机过剩却急缺日用轻工业产品。牟其中认为潜在的优势和潜在的需要分散如沙，能够把它们有机地串联在一起就能盈利。经过运作，牟其中的“飞天策划”成功了，1991年中期，南德、川航与前苏联方面达成协议，中方用价值4亿元人民币的500车皮日用小商品换购四架苏制图-154飞机。这笔贸易经媒体报道后，牟其中顿时成为全国热点人物，他自称从中赚了0.8亿～1亿元，更让他对自己的“空手道理论”深信不疑。在后来的10年里，牟其中把他的策划思路称为“99度+1度”理论，并把这个理论一再付诸行动，他策划了一大堆“宏大计划”，其中包括：计划将喜马拉雅山炸开一个宽50公里，深2000多米的口子，把印度洋的暖湿气流引入中国干旱的西北地区，使之变成降雨区，这个故事后来成为某喜剧电影里的笑料。

通过整合资源的方式在流通环节中获取利益，是营销策划人和企业家常用的“点石成金”的手段。然而，如果不考虑这种策划的可行性，或者缺乏规范的资本工具和商业道德，这些经营活动往往会显得荒唐，甚至会因触犯法律而受到制裁。

1.1.4 余明阳：CI策划

20世纪90年代中期，取得营销专业博士学位的余明阳，把所学的美国企业形象（CI）理论引入国内，成立了一个CI策划组，为国内企业提供策划服务。1994年夏季，雅戈尔集团在余明阳CIS

专家组的帮助下，从理念、行为、视觉三个方面，全面导入CI。在CI导入的启动阶段，雅戈尔集团动员了近100名专业人员，组织了1万多名调查人员，对全国的衬衫市场进行了全面的调查，涉及12万消费者，历时半年。又收集了从1985～1994年国内外服装市场走势案卷，对服装流行与技术更新，进行了全面的文案调查。与此同时，余明阳两次率领28位企业管理、市场行销、工业设计、环境艺术、企业文化等专家，就雅戈尔的企业管理架构、企业理念、企业行为、视觉传达进行了全面谋划，之后，又多次进行了缜密的论证，像“未来15年雅戈尔集团的发展战略框架”、“雅戈尔名牌战略的具体构想”、“雅戈尔行销体系的实际操作方案”等，这一切使得一家普通的镇办服装厂，在短短的几年内，从激烈的衬衫市场中脱颖而出，一举荣登“中国十大名牌衬衫”榜首。

此外，余明阳还以总策划、首席顾问的身份为长安汽车、沱牌曲酒、乐百氏、曲美等诸多企业服务，现在在某高校任营销教授。余明阳是我国CI策划设计的代表人物，其策划的主要特点是从公关学角度进行CI的研究与实际操作，善于调动宣传舆论的作用。

1.1.5 王志纲：房地产策划

在20世纪90年代中期，营销策划业出现了专注某一行业的专业策划。王志纲就是房地产策划的代表人物。王志纲曾在社会科学院从事经济理论研究工作，也做过新华社记者。1994年下半年成为独立策划人，创办了王志纲工作室。王志纲主持了诸多成功的项目，包括广东碧桂园、99昆明世博会、山东双月园、重庆龙湖花园、广东金业集团、杭州宋城集团等策划项目。2001年主持了广州星河湾、南国奥林匹克花园的“华南板块”之战在房地产界也引起轰动。

1993年，王志纲对碧桂园进行差异化定位和策划。碧桂园在当时市场低迷的情况下，巧妙地从教育办学切入，通过兴建贵族国际学校，吸引富裕人士子女就读，并以此带动学生家长到附近买楼定居，实现捆绑销售，达到以人气带旺财气的效果。碧桂园的营销并未单纯地采用广告轰炸方式。而是制造新闻事件，引爆传播热点，制造出轰动效应，使碧桂园成为当时社会关注的对象。并且通过将文化意蕴注入房地产，借助文化的冲击力和渗透力制造新的理念，实现从“卖房子”到“卖生活方式”的概念输出，也提出了“像卖白菜一样卖房子”、“给你一个五星级的家”等新的销售主张。

王志纲的书也对策划界产生了一定的影响。1996年，王志纲推出了介绍其策划经历的《谋事在人——王志纲策划实录》一书，随后又推出了《成事在天》、《策划旋风》、《行成于思》以及《找魂》。在王志纲等人的推动下，房地产行业成为营销策划的一个主战场。目前，专业的房地产营销策划公司和机构在全国已不计其数。

1.1.6 史玉柱：保健品策划

史玉柱在1989年从深圳大学研究生毕业后下海创业。1991年，巨人公司成立，推出桌面中文电脑软件M-6403。1993年，巨人公司进军房地产行业，设计方案从38层改为70层的巨人大厦动土，号称当时中国第一高楼，所需资金超过10亿元。巨人还进入了保健品行业，推出巨不肥、脑黄金等12种保健品，利用“地毯式”广告投放方式，打开了保健品市场。后因资金“抽血”补充房地产过量，再加上管理不善，巨人集团陷入困境，欠下巨额债务，名存实亡。2000年，史玉柱东山再起，推出了脑白金。2004年11月，成立了征途公司，进入网络游戏产业。

脑白金的成功不仅让史玉柱还清债务，还重新展示了其策划的天生才能。脑白金自1998年以

来，用极短的时间启动了市场，在短短的两三年内创造了十几亿元的销售奇迹。脑白金把一个“润肠通便、改善睡眠”的功能性极强、理性选择的保健产品，弱化功效概念，强化关联性不大的礼品诉求并高频率灌输，从而将其做成了一个像女人买化妆品一样的感性产品。脑白金跳出保健品营销的固有框架，避免了单一的同质性的产品功能诉求，不把眼光局限于脑白金这种产品本身，而是在一个更高的层面上，准确把握“礼尚往来”这一中国人的礼品情结，将脑白金定位成礼品。虽然脑白金以及巨人集团以前的保健品在广告策略、产品定位、公关造势等方面受到很多争议，也曾有人把“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”评为“中国十大恶俗广告”之首，但是，脑白金确实是国内营销策划界的一个成功案例。

1.1.7 屈云波：营销教育策划

具有市场营销专业硕士身份的屈云波于1994年创办了北京派力营销咨询公司，主要从事营销管理书籍的出版。屈云波曾组织专家出版了在营销界产生广泛影响的《派力营销思想库》丛书100多册，将许多前沿的营销理论和方法介绍给企业和学界，也在科学与专业的基础上强化实战性。这套书是大陆迄今为止面向市场营销人员的规模最大的、最系统的一套专业营销丛书。《派力营销思想库》被上万家公司选作企业内部的培训教材，对中国企业和营销人员的专业成长起到了很大的启蒙作用。

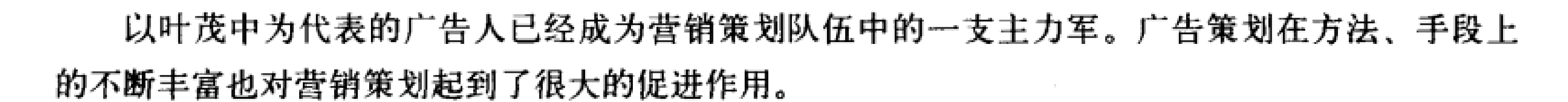
近年来，在多媒体培训手段广泛应用的背景下，屈云波针对国内企业对“见效快、成本低”的企业培训方式的需求，拍摄了国内第一部情景剧式的多媒体营销培训课程。屈云波分析，销售人员培训市场不仅需要高、中、低档的划分，更需要产品的细化，服装销售培训、饮品销售培训、保险销售培训、房地产销售培训、汽车销售培训、网络销售培训……而派力的课程就是针对了这种市场细分的趋势。今后，派力还会依托自己强大的专业优势，不断推出更加细化的产品。

屈云波的营销教育行为也是一种策划，如同美国加利福尼亚淘金热衷的卖水者一样，他为奋斗在营销第一线的人员提供补给。哪里有需求，哪里就需要营销，哪里就需要策划。独辟蹊径、永远创新是营销策划的灵魂。

1.1.8 叶茂中：广告策划

叶茂中是北京叶茂中营销策划有限公司的董事长。他曾服务过大红鹰、白沙、红金龙、金六福酒、柒牌男装、雅客、长城润滑油等，擅长广告策划。著有《广告人手记》、《转身看策划》、《新策划理念》、《创意就是权力》、《叶茂中策划·做卷》等。

“亲亲”八宝粥的策划是叶茂中的经典案例。1994年年底，欣欣食品有限公司委托叶茂中在上海搞一次抢滩广告活动，叶茂中除了安排电视、报纸、广播等媒体正常发布广告外，特别为“亲亲”八宝粥策划了一个名为“行走着亲亲八宝粥”活动，来加强广告力度。该活动持续一周，安排了20位“亲亲”姐姐在商业街上行走，为小朋友送上八宝粥、宣传品和电影票。同时，一辆电视广告车巡游在这些路段，滚动式连续播放“亲亲”八宝粥广告片。活动的最后两天，包租市中心的五家电影院，放映儿童们十分喜欢的动画片，分发印有“亲亲”八宝粥图案的年历片及对奖券，以“亲亲”八宝粥为奖品。活动开始前，还邀请各大媒体出席新闻发布会。这样大规模的广告活动当时在上海是第一次，产生了很大的“轰动效应”，目前，“亲亲”八宝粥已成为国内八宝粥市场的第一品牌。



以叶茂中为代表的广告人已经成为营销策划队伍中的一支主力军。广告策划在方法、手段上的不断丰富也对营销策划起到了很大的促进作用。

1.1.9 沈南鹏：资本运营策划

营销策划的客体不局限于实体产品，企业、资本也需要营销策划。沈南鹏是国内资本运营策划的代表人物。沈南鹏曾先后在上海交大数学系、美国哥伦比亚大学数学系、耶鲁大学商学院学习，毕业后进入花旗银行华尔街分行。后来在德意志银行任中国资本市场主管。目前在我国，只有沈南鹏一人通过资本运营策划，把两个中国企业带入纳斯达克上市。

1999年，国内互联网还不太热，但沈南鹏看到美国互联网发展得如此火暴，便离开投资银行开始进入互联网事业中。1999年5月，沈南鹏创立携程旅行网，将该网站打造成集订机票、订酒店、旅游等为一体的服务平台。2003年，沈南鹏带领携程在纳斯达克上市。目前已有近千家酒店与携程长期合作，公司的盈利水平也很高。

2001年，携程旅行网的运营逐步走上正轨后，沈南鹏开始向产业链上游延伸。沈南鹏考察后发现经济型酒店很有潜力，尽管事实上中国不缺酒店，但高档酒店基本上被外国品牌所占领，干净、规范、安全、价格可承受的酒店还很少，中档酒店有很大的市场需求，于是如家快捷酒店应运而生了。从2001年年底开始创业到2006年10月如家经营及授权管理的酒店数量已达到110家，截至2006年6月底其总收入已达到2.49亿元。由于扩张迅速，如家超越了对手成为同类市场的第一名。2006年10月26日如家登陆纳斯达克。

此外，活跃在我国营销界的职业策划人还有孔繁任、陈放、朱玉童、李颖生等人，不断出现的营销策划人使营销策划界始终保持着勃勃生机。除了上文介绍的职业营销策划人之外，在企业内部还有一大批善于营销策划的企业家，他们也是影响中国营销策划业发展的杰出的策划人，例如：娃哈哈董事长宗庆后、万科董事长王石、养生堂总裁钟啖啖、阿里巴巴集团董事会主席马云、TCL董事长李东生、商务通CEO张征宇等。相应地，也就有了一批优秀的营销策划型公司，它们遍及快速消费品行业、房地产、旅游、商贸、家电制造、电子信息、金融、教育等行业，如：娃哈哈、万科、养生堂、华侨城、国美、波导、海尔、金山、招商银行、新东方等。从这些企业家和企业的成长案例中，我们可以学习到最鲜活、最现实的营销策划理念和方法。

1.2 中国营销策划业的昨天、今天与明天

1.2.1 中国营销策划业的昨天

在中国经济快速发展、竞争日益充分的时代背景下，中国营销策划发展得非常快速，其精彩程度不亚于任何一个发展中国家，充分展现出现代商业竞争中的东方智慧。风雨沧桑，中国营销策划业从20世纪80年代末开始已经走过了近20载。如果从策划的发展阶段来看，大致经历了以下三个阶段。

第一阶段：启蒙期（1988～1993年）

中国第一代营销策划人开启了策划行业的启蒙期，其代表为何阳等人。他们靠的是“个人智慧”，为企业提供的是“点子激活市场”的策划。何阳时代的中国策划业就像一张白纸，只要在上面点上一个“点”，就会创造一个市场“奇迹”，因为任何营销创新，甚至是大胆敢想就能超过别

人，就能让消费者激动，让市场生命力勃发。何阳影响了中国一大批后继策划人，引来了中国策划行业的春天。这个时期营销策划人的成长是伴随着中国市场的日益开放和卖方市场向买方市场过渡而产生的。遗憾的是，第一阶段中的营销策划过于随意，往往是经验式的拍脑袋式的决策，缺乏对市场整体的洞察和理解。

第二阶段：萌芽成长期（1994～2000年）

20世纪90年代末期，随着越来越多的外资企业进入中国，第二代营销策划人登台。中国营销策划业的环境发生了巨大的变化，策划业也从混乱走向规范，专业化、职业化、行业化的时代到来，也出现了策划人的优胜劣汰，基本结束了靠“单打独斗”的时代，出现了真正意义上的策划公司。这个时期的营销策划有几个显著的特点：一是专业化程度提高了，由许多国外归来的学者创办策划公司；二是规模较小，品牌还很弱；三是市场发育落后，先天不足；四是国外咨询公司的进入，如盖洛普、麦肯锡等，基本上成为国内咨询市场的主力。

在对待策划人的态度上，随着一些策划人的漫天要价和不负责任，企业也逐步从非理性过渡到理性消费，主要表现为需求细分，对策划业的鉴别力提高。但是这个时期的营销策划依附于新闻炒作，热衷于炒作，难免会出现“泡沫”的东西。营销策划也只是局限于对企业某一方面的策划，如广告热、公关热、CI热等，缺乏对企业整体的长远的策划。

第三阶段：整合策划期（2000年以后）

进入21世纪，由于国外跨国企业大举登陆我国市场，面对竞争的日益激烈，中国企业对营销策划的实际投入呈增长态势，营销策划的价值得到进一步认识，潜在的市场需求扩大。中国的营销策划逐渐走上了良性发展的轨道，开始出现对企业全方位的整合营销策划，包括战略策划、促销策划、广告策划、营销组织策划等。企业和策划公司开始建立战略联盟关系。国际知名咨询公司大举登陆后开始面临如何实行本土化的问题。咨询与实践脱节和咨询过度介入企业的现象逐渐得到解决，客观、公正、独立的咨询人员与组织正在形成，市场逐渐出现细分。

这个时期，营销策划深入各行各业，IT、通信、医药、房产、影视、公益活动、娱乐、图书教育等各个领域到处活跃着策划人的身影，这个阶段的发展告诉人们中国策划业在一个市场主导的新型商业环境下必须得到足够的重视，经济发展从没有像现在这样依赖于资源、科技和策划的投入。

下面分析营销策划在我国迅速发展的原因。营销策划业是一种20世纪90年代以来世界上迅速发展的知识密集型产业。现代意义上的咨询策划是社会化大生产的产物，随着企业规模的不断扩大，专业分工的细化，营销策划作为一种专门职业逐渐从一般管理职能中分离出来。下述原因使这个行业在我国日益兴旺成为可能。

（1）营销策划涉及许多不同的科学领域。如公司战略、组织结构、公共部门管理、信息技术及产品开发等。其中一些学科领域在20世纪80年代发展十分迅猛，从而带动了营销策划的发展。改革开放以来20多年，我国高校逐渐建立起了经济和管理类的院系，20世纪90年代后期开展的MBA教育，为我国经济建设培养了大批优秀人才。客观上为营销策划业在我国的发展打下了一定的人才基础。20世纪90年代以来，我国IT技术发展迅速，为营销策划业提供了强有力的分析设备和先进的技术手段。IT方面的营销策划业务量呈高速增长之势，如近年来方兴未艾的ERP咨询业务，为扩大营销策划的业务范围、提高用户的管理水平发挥了很大的作用。

（2）企业经营环境的变化是推动营销策划业迅速发展的主要原因。20世纪90年代以来，企业界面临了前所未有的竞争、惊人的技术进步以及关于组织机构的新理念。中国的经济正在由计划

经济向市场经济过渡，产业结构，相关法律、法规不断调整完善。国企改革、社会主义市场体系的建立、企业规模的扩大以及中国加入WTO等，企业生产经营内外环境的变化都导致了营销策划业的巨大需求。

(3) 营销策划业之所以迅速发展的另一个重要原因是世界著名咨询公司对中国市场的开拓。目前，世界各国对咨询服务的需求均在增长。美国、日本咨询专家的服务已经遍布全球各大公司，帮助它们的公司开拓国内市场和敲开国外市场的大门，特别是希冀进入中国市场。有些咨询公司如麦肯锡已涉足欧洲多年。正如安永咨询公司的总裁菲利普先生所说："哪里有行动，哪里就有咨询！"

1.2.2　中国营销策划业的现状

随着中国加入WTO，逐渐融入国际经济大潮中，各类策划、咨询公司像雨后春笋般蓬勃发展，在数量上就如当年广告公司扩张那样迅速膨胀，人们真正感受到了策划带来的巨大冲击力。据保守估计，现在全国专业策划公司在1万家以上，从业人员达到100万名之巨。从业人员中既包含专业策划公司的策划人员，也包含一般企业、广告公司、媒介等的策划人员。另外，还有大量散布在社会各个阶层的个体和非职业策划人员，如果把这些人也算上的话，这个数量就更庞大了。策划业的这种火暴景象实际上是在告诉我们，策划业已经作为一个新兴行业，在新经济时代越来越起着举足轻重的作用。在这些专业策划公司中，又以营销策划为主。有人根据营销策划人各自的特点，把他们分为五大流派，分别为管理规范的西洋派、理论基础扎实的学院派、善于打知名度的飞天派、用常规方法踏实作战的落地派以及正合奇胜的实战革命派。

在营销策划迅猛发展的带动下，中国管理咨询业也成长起来了。事实上，营销策划业是管理咨询业的一种，是其重要的一个组成部分。现代管理咨询是一种主要通过专业顾问团队、有针对性地利用先进适用的管理技术和经验，协助委托企业系统地认识和解决管理中的关键问题、获取竞争优势的专业服务活动。管理咨询涉及多学科知识，它是以管理学、哲学、市场营销学、美学等软科学理论和方法为指导，以数学、计算机科学、数理统计等工科知识为背景，运用先进技术、分析软件及仪器设备，具有很强的实践性、创造性和复杂性的思维活动过程。管理咨询可分为综合性咨询和专项咨询两大类。

专栏1-1　管理咨询业的分类

综合性咨询主要包括企业战略规划、企业管理体系整合、企业变更咨询以及长期管理改善等。企业战略规划是最高层次的咨询服务，制定企业未来的总体发展规划以及各部门的各项具体发展规划，同时提出阶段性实施方案。企业管理体系整合是将企业杂乱的管理变成有序的规范化管理，包括企业组织机构重整、部门职责设计、管理制度制定、企业工作标准与业务标准的重构等。企业变更咨询主要是为企业多元化经营、集中化经营及发展策略、营销方法等变更设计方案。长期管理改善相当于企业"防患于未然"的服务，咨询顾问与企业长期合作，采取实地观察、面谈和查证等方法，随时发现企业管理漏洞和欠缺之处，帮助企业查漏补缺，完善管理。

专项咨询范畴很广，主要包括：营销咨询与策划、资本运营咨询（上市、并购等）、会计及财务咨询、人力资源咨询、企业文化咨询、法律咨询、信息管理咨询、质量认证咨询（ISO9000、ISO14000认证等）等。

应该承认，近年来中国营销策划业在探索中有着长足的进步，但当前又隐藏着诸多问题与不足，具体表现为：从业人员鱼龙混杂，策划人员的素质参差不齐；自封的大师满天飞，自吹自擂；策划方法简单、缺乏科学性；一些企业盲目承担力所不及的业务；企业间竞争无序。这种现象发展下去，将给中国营销策划业的前景带来严重的不良影响。

1.2.3 中国营销策划业的明天

进入21世纪后，随着中国市场经济的飞速发展，市场竞争日趋激烈，特别是中国加入WTO，全球经济更加一体化，市场竞争将更加激烈，加之知识经济时代来临，知识在经济中的含量越来越高，对营销策划的需求越来越大，而且这种需求正以迅猛的速度向前发展。据统计，2000年，中国咨询策划业的市场规模为1亿美元，但到2010年，将达到100亿美元之巨，而这其中营销策划业占了相当的比例。中国营销策划业越来越成为一个专业化分工的社会经济门类，成为国民经济中一个新的经济增长点，具有十分广阔的发展前景。

国外咨询公司大举进入中国，企业家素质越来越高，对策划业的要求也越来越高，要求策划业走专业化、规范化、国际化和集团式作战之路，要求策划人具有扎实的专业基础、丰富的实践经验，懂得规范化经营、国际化运作。具体来讲，中国营销策划也将面临着以下几方面的转型趋势。

1. 营销策划业从单目标向多目标的转型

着眼于当前的策划，同时又向更长远未来发展思考是我国营销策划业发展的又一必然趋势。我们在进行项目策划时既要考虑经济利益和社会效益，又要注意有效地利用自然资源、保护自然资源、防止环境污染，以免造成公害。为企业策划扩大企业规模、扩大再生产的同时要考虑为社会增加就业机会，保持社会安定。同时，既要考虑企业的近期目标，又要考虑到企业的中、长期目标；既要考虑到企业的经济效益，又要考虑到企业的整体形象、品牌形象、品牌的知名度、美誉度的提升、产品的科技含量、市场占有率、潜在的消费群以及新市场的开发，等等。

2. 营销策划业从艺术向科学的转型

营销策划业将逐渐走向科学化。过去，中国的策划公司更多地把策划当做一种艺术，更多地强调咨询顾问与企业及企业家互动的过程，认为营销策划是一个驾驭各种矛盾关系的过程，是价值观达成共识的过程，是一种情感探索和交融的过程。策划在方法上也更多地讲究创意，这种方法以个人构想或集体构想为主要特征，属于单纯智慧性策划，多了热情少了一份理性。不可否认，热情和创意在营销策划中起很大作用，往往会带来出奇制胜的效果。经过20多年的发展，中国策划人的素质已经有了很大提高，对于营销策划有了更为理性的认识。意识到营销策划不仅仅是一门艺术，更是科学，营销创意是其灵魂，知识理论是其骨骼。我想，未来的中国营销策划业会以更加科学的姿态出现在人们面前。

3. 营销策划业从个人英雄主义式向团体智囊机构的转型

现代策划创新需要多学科、多领域的联合和协作，为此带来了策划的复杂性。随着策划科学的应用向各个领域的渗透，学科专业的高度分化，使现代策划科学及技法越来越具有综合性。比如CI策划，其系统设计就须有专家系统来完成，而绝非个别的所谓策划家或策划大师所能完成的。完整的CI策划，既需要懂广告策划、营销策划、管理策划、企业诊断、平面设计、三维设计方面的专家，更需要懂得企业的生存哲学、文化个性、公司（企业）个性经营理念、营销战略方面的

高级专家通力合作。现代科学技术突飞猛进，所引起的知识积累和信息膨胀，已非个别策划专家所能搜集、传递、分析和处理。我们今天处于信息和知识爆炸的时期，科学成果指数不断刷新，科学文献越来越多，科技人员交流日益频繁。这就使得我们在策划任何项目或决策任何问题时，必须掌握和处理大量的信息，这样的工作量也不是个别策划专家所能完成的。

中国的策划业从个人英雄主义式的策划向团体智囊机构型发展是不可逆转的历史趋势，顺应这种趋势的策划者将受益无穷。反之，若对这一趋势熟视无睹，仍然迷信于个人智慧、个人英雄主义式的策划方法，这样的策划者是在逆当代策划业发展潮流而动，其策划之路将越走越窄。

专栏1-2　国际管理咨询协会理事会

国际管理咨询协会理事会（International Council of Management Consulting Institutes, ICMCI）创建于1987年，发起国为澳大利亚、奥地利、加拿大、丹麦、南非、西班牙、瑞士、英国、美国、意大利10个国家。ICMCI成立的宗旨是促进各地区管理咨询协会或组织之间紧密的工作关系，加速各协会共有目标的实现，帮助各个协会或组织提出管理咨询的专业标准。经过十几年的发展，ICMCI已成为国际上具有广泛影响力的咨询业组织。在联合国经济和社会委员会（ECOSOC）的2001年会上，被该委员会承认为具有特殊咨询身份的非政府组织。目前ICMCI在43个国家和地区拥有会员。

当然，有影响力的市场营销协会还包括欧洲市场研究协会（ESOMAR）、美国市场营销协会（AMA）、中国信息协会市场研究业分会、中国市场信息调查业协会等。

策划案例与文案

百事可乐的经典营销策划

100多年来，可口可乐与百事可乐的“两乐大战”从来没有停止过。作为挑战者的百事可乐一次次向可口可乐的霸主地位发起冲击，然而效果都不甚理想。直至2000年以后，百事可乐无论递增速度还是利润，已经明显超越了可口可乐。百事可乐能从可口可乐强大的品牌阴影下走出来，并呈现后来居上之势，与它20多年来的玩“酷”脱不了干系。

情系新一代

1983年，百事可乐发起了一次大型的消费者调查，目的就是寻找消费者印象中百事可乐与可口可乐的差别，然后在此基础上调整公司策略，创建自己的特色。调查结果显示，多数消费者认为百事可乐 “是一家年轻的企业，具有新的思想，员工富有朝气和创新精神；而老对手可口可乐虽已成为消费者心目中美国文化的象征，给人可靠、厚重的感觉，但带有明显的保守色彩，拒绝革新，因而有相当部分的美国年轻人对其缺乏认同感。显然，百事可乐的差别优势在于“新”，富有朝气。于是，决策者们决定放弃全方位作战模式，改把目标对准年轻人，“新一代的选择”的品牌广告语应运而生，希望逐渐树立起自己“年轻、活泼、时代”的形象，真正与“传统”的可口可乐区别开来。后来的事实证明，百事可乐的年轻化定位是“两乐大战”历史上的关键转折点。

音乐、足球双剑合璧

为让自己真正成为“新一代的选择”，百事可乐对年轻人的生活方式进行了深入研究。调查发

现，在年轻人眼里，“酷”是最时尚、最流行的一个词汇。基于“新一代”的这一心理，百事可乐决定用“酷”来打动年轻人，鼓励新一代人对自己、对生命有更多的追求，音乐、足球则成为其“酷”文化传播最重要的两条主线。在营销策略上，与其说百事可乐在推销百事产品，不如说百事公司在传播百事文化。

音乐营销好戏连台

音乐行销是百事可乐最为经典的营销策略之一，包括音乐巨星广告、新星选拔、音乐唱片、音乐流行榜等各种各样的活动，可谓好戏连台。

在美国本土，1984年百事可乐斥巨资500万美元聘请了流行乐坛巨星迈克尔·杰克逊做广告。此举被誉为有史以来最大手笔的广告运作。杰克逊果然不辱使命，当他踏着如梦似狂的舞步、唱着百事广告主题曲出现在屏幕上时，年轻消费者的心无不为之震撼。据百事可乐公司统计，在广告播出的一年中，大约97%的美国人收看过，每人达12次。杰克逊的广告片播放后不到30天，百事可乐的销售量就开始上升。杰克逊的广告片大大提高了百事可乐的知名度，该广告的主题—“新的一代”已深入人心，代表了美国的现代生活方式。不久，百事可乐更是聘请世界级女歌星麦当娜为世界“百事巨星”，随后小甜甜布兰妮和乐队Weezer也先后出现在百事可乐的广告中，轰动全球。百事可乐从美国市场上名人广告的巨大成功中尝到了甜头，于是在世界各地如法炮制，寻找当地的名人、明星，拍摄受当地欢迎的名人广告。

在中国内地，百事可乐又力邀刘德华、郭富城、王菲、珍妮·杰克逊和瑞奇·马丁五大歌星做它的形象代表。作为走红于大陆和港台的歌星，刘德华对中国内地消费者的号召力是巨大的。1998年，由郭富城和珍妮·杰克逊联袂演出的主题广告片“渴望无限”投资巨大，场面恢弘。歌曲“渴望无限”由珍妮·杰克逊作曲，音乐从慢节奏经过一些过渡，最后变成House音乐，曲风华丽。郭富城美轮美奂的表演和性感的造型，珍妮·杰克逊大气的唱功，使广告片充满了浪漫的色彩，尤其由来自不同地区、不同肤色的两位巨星共同演绎，更加引人注目。在亚洲乐坛独树一帜的王菲也同样以“渴望无限”的主题为百事拍了广告片。百事可乐在中国还赞助了音乐颁奖盛典——百事音乐风云榜，使百事品牌与最时尚的音乐紧紧相连。

足球营销势头正劲

足球营销对其“玩酷”是必不可少的。和音乐巨星广告一样，百事也网罗了不少国际顶尖的球星来代言。在百事全明星阵容中，包括了贝克汉姆、罗纳尔·迪尼奥、亨利、劳尔、齐达内等当今国际足坛最具影响的人物。这些足球巨星的身影不仅出现在独具创意、制作精美的百事广告中，甚至还被印上百事的产品包装和海报，结果成为全球年轻人收藏的爱物。

围绕2006年的世界杯，百事可乐不仅推出足球巨星代言的广告活动进行造势，还举办了一场全球范围的“百事”足球挑战赛，在世界杯开战前，百事从全球11个国家各选出2位16～20岁的选手代表自己的国家参赛，前往巴西、西班牙、英国和意大利，与罗纳尔·迪尼奥或贝克汉姆这样的大明星零距离接触，或在世界闻名的球场上比试球技，为世界杯预热。年轻消费者在看比赛的同时，也潜移默化地记住了百事可乐这一品牌，这些人将很可能成为未来百事可乐的忠实客户。此外，百事充分利用其强大的足球和音乐明星资源，促销包装产品在世界杯期间同时全面上市。

作为市场的老二，百事可乐曾经在挑战老大的行动中屡屡受挫，但当它放弃正面进攻，发起侧翼进攻以后，顿时柳暗花明，打开了一个缺口。但它清醒地认识到，虽然许多方面百事可乐已经能和可口可乐并驾齐驱甚至超越对手，但在人们的心目中，可口可乐仍是碳酸饮料的No.1。为



了全面超越的那一天，百事可乐已经做好了把玩酷进行到底的准备。

资料来源：爱成，王逸凡．百事可乐：把玩酷进行到底．中国营销传播网。

案例思考题

1. 百事可乐是怎样树立和可口可乐不一样的形象的？

2. 收集近年来关于百事可乐营销策略的动态资料，分析其营销策划思路。

相关链接

你想成为它们的员工吗：国外知名营销策划/管理咨询公司概览

波士顿管理咨询公司：不断创新咨询工具和理论

波士顿管理咨询公司（BCG）成立于在1963年，是一家著名的美国企业管理咨询公司，在战略管理咨询领域被公认为先驱。公司的最大特色和优势在于公司已经拥有并还在不断创立的高级管理咨询工具和理论，著名的"波士顿矩阵"就是由该公司于20世纪60年代创立的。BCG的四大业务职能是企业策略、信息技术、企业组织和营运效益。

波士顿管理咨询经过40多年的发展，现已成为一家提供全方位企业策略的顾问机构，其使命是帮助客户超过其竞争对手，其在世界各地的主要客户都是规模庞大的企业，重点关注金融服务、快速消费品、工业、医疗保健、电信和能源业。该公司在全球34个国家和地区、55个城市设有分支机构，在全球拥有2600名员工。1990年，BCG香港办事处的设立揭开了该公司进军大中华市场的序幕。大中华区目前由四个办事处组成，包括上海、香港、北京以及台北地区，共有150多位员工，主要为大中华区的客户提供咨询服务。

麦肯锡：公司一体的合作伙伴关系

麦肯锡公司是世界级领先的全球管理咨询公司。自1926年成立以来，公司的使命就是帮助领先的企业机构实现显著、持久的经营业绩改善，打造能够吸引、培育和激励杰出人才的优秀组织机构。麦肯锡采取"公司一体"的合作伙伴关系制度，在全球44个国家有80多个分公司，目前拥有来自78个国家的9000多名咨询人员。麦肯锡大中华分公司包括北京、香港、上海与台北地区四家分公司， 共有40多位董事和250多位咨询顾问。在过去10年中，麦肯锡在大中华区完成了800多个项目，涉及公司整体与业务单元战略、企业金融、营销/销售与渠道、组织架构、制造/采购/供应链、技术、产品研发等领域。

麦肯锡的经验是：关键是找那些企业的领导们，使他们认识到公司必须不断变革以适应环境变化，并且愿意接受外部的建议，这些建议帮助他们决定做何种变革和怎样变革。麦肯锡的咨询服务集中于客户可以量化的业绩改进，比如说改进销售收入、利润成本、供货时间、质量等。麦肯锡的咨询重点放在高级管理层所关心的议题上，工作内容属于战略、总体组织和相关政策领域各占1/3。

奥美广告公司：全方位管理品牌

奥美广告公司是全球十大传播公司之一，隶属于WPP集团。为客户提供多方面传播服务，如广告、直效行销、公共道德、互动营销、促销和视觉管理等。品牌管家是一个完整计划，以确保所有和品牌相关的活动，能反映和忠于品牌的核心价值和精神。在奥美，每个服务小组都是以品

牌为名的，亦即是与客户组成的品牌小组，每个小组都可以有客户服务、媒体人员、创意及公关等许多成员。这种小组形式的好处在于它能肯定所有意见都适用于有关独特的品牌。“品牌管家”可以说是一个过程，即建立品牌后，还要不停地培育它，令其茁壮成长，在客户和消费者的心中更具有价值。“品牌管家”的责任就是协助广告主，管理品牌资产。

罗兰贝格：多文化咨询

罗兰贝格国际管理咨询公司于1967年在德国建立，现已成为欧洲最大的管理咨询公司之一，隶属于德意志银行集团，在全球26个国家和地区设有35个办事处。公司的咨询顾问来自全球近40个国家，形成了行业中心与功能中心互为支持的跨国服务力量，为企业提供公司战略、重建、重组、市场营销、物流营运、企业兼并后联合及人力资源管理等咨询服务，解决在市场进入战略确定、营运模式的建立、合资企业重建与购并、全国销售网络控制及招聘与保留人才方面的问题。公司多文化的咨询团队借助紧密联系的公司内部网络和全球知识库为客户提供国际水准的优质服务。

埃森哲咨询：专业化服务

作为《财富》全球500强企业之一的管理咨询、信息技术和外包服务公司，埃森哲是全球领先的企业绩效提升专家。凭借丰富的行业经验、广泛的全球资源和在本土市场的成功实践，埃森哲帮助客户明确战略，优化流程，集成系统，引进创新，提高整体竞争优势，成为绩效卓越的组织。埃森哲2003财政年度纯收入达118亿美元。拥有83 000多名员工，在全球47个国家和地区设有110多家分支机构。同时，在公司战略目标的指导下，为了全方位地满足客户的需求，正在不断拓展业务服务网络，包括管理咨询、信息技术、经营外包、企业联盟和风险投资。

营销策划实战

2003年3月，“动感地带”正式上市，中国移动进行了精确的市场细分，选取15～25岁的年轻用户作为目标顾客。“动感地带”精确锁定的这个群体有这样一些特点：时尚、有个性、易接受新事物；互相影响；较强的品牌意识；有成长性；现阶段收入较低；等等。从活力十足的品牌名称、“时尚、好玩、探索”的品牌个性、“我的地盘，听我的”炫酷时尚的品牌口号、“酷”明星周杰伦作为品牌代言人，“动感地带”的品牌运作在操作层面上别具匠心。“动感地带”采取密集的整合营销传播，在诸多的传播工具上发出统一的声音，不仅有大型推广活动，还有一系列的校园推广活动。中国移动设立多家“动感地带”体验店，通过体验营销的精彩演绎，为用户提供了身临其境、深度参与的消费体验，使消费者感觉到品牌和业务的可触摸性和鲜活性，为他们留下了美好体验，达到吸引顾客的目的。“动感地带”的资费、短信套餐具有绝对的价格优势，并与产业链中的其他企业紧密合作，如与三星等终端厂商合作推出针对“动感地带”用户的订制手机等。

“动感地带”在推出后用户数量迅速增加，请你从营销策划方面考虑其原因。“UP新势力”是中国联通针对“动感地带”开发的竞争性品牌，请收集资料分析两者营销策划方面的异同。

本章小结

中国营销策划业正在不断地走向成熟，一些策划人以及他们成功或失败的案例见证了中国营销策划业的发展足迹。纵观其发展历程，可以看出中国营销策划业从启蒙期、萌芽成长期逐步走向整合策划期，策划趋向规范化，并更加注重实用性。虽然在发展的过程中仍存在着一些问题，但其主流仍是注重整体战略和科学性。

营销策划业是管理咨询业的一个重要组成部分。管理咨询可分为综合性咨询和专项咨询两大类。由于营销策划涉及许多不同的科学领域，企业经营环境发生了巨大变化以及世界著名咨询公司对中国市场的开拓，使得中国营销策划业在20年中迅速发展起来。

中国营销策划业在探索中有着长足的进步，但当前又隐藏着诸多问题与不足。在中国未来的营销策划业的发展中，需要面临从单目标向多目标的转型、从艺术向科学的转型以及从个人英雄主义式向团体智囊机构的转型等。



第2章

营销策划的内涵与流程

开篇案例

营销策划让王老吉从1亿到10亿

广东加多宝饮料有限公司旗下的红色王老吉饮料的销售业绩连续六七年都处于不温不火的状态当中。加多宝公司的管理层发现，要把企业做大，要走向全国，他们面临着一连串的问题。加多宝公司主要面临着如下几个问题。其一，公司处于王老吉产品定位的尴尬当中，即是将红色王老吉当“凉茶”卖，还是当“饮料”卖。一方面，在其根据地广东，消费者将王老吉视为祛火的凉茶，销量大大受限；另一方面，在王老吉的另一主要销售地浙南，消费者将红色王老吉与康师傅茶、旺仔牛奶等饮料相提并论。其二，王老吉要走出广东、浙南困难重重。原因在于在两广以外，人们并没有凉茶的概念，而且内地消费者“降火”的需求已经被填补，大多是吃牛黄解毒片之类的药物。其三，企业宣传概念模糊。加多宝公司不愿意以“凉茶”推广，限制其销量，但作为“饮料”推广又没有找到合适的突破口，因此，在广告宣传上显得模棱两可。

后来，加多宝公司找到了成美（广州）行销广告公司拍一则广告片。成美公司经过认真研究发现，王老吉的核心问题不是通过简单地拍广告可以解决的，关键问题是没有产品的价值定位。为此，成美公司给加多宝公司做了营销策划。为了了解消费者的认知，成美公司的研究人员在进行二手资料收集的同时，对加多宝公司内部、两地的经销商和消费者进行了访谈。通过调查发现，消费者对红色王老吉并无“治疗”要求，而是作为一个功能饮料购买，购买红色王老吉的真实动机是用于“预防上火”；同时发现王老吉的直接竞争对手并未占据“预防上火”的饮料定位。进一步的研究显示，中国几千年的中药概念“清热解毒”在全国广为普及，“上火”、“祛火”的概念也在各地深入人心，这就使红色王老

吉突破了地域品牌的局限。最终红色王老吉的价值定位浮出水面，即“预防上火的饮料”。随后的工作就是将王老吉的价值主张传递给消费者，红色王老吉的电视媒体选择从一开始就主要锁定覆盖全国的中央电视台，并结合原有销售区域（广东、浙南）的强势地方媒体，在2003年短短几个月内，一举投入4 000多万元，销量迅速提升。同年11月，企业乘胜追击，再斥巨资购买了中央电视台2004年黄金广告时段。从此，王老吉迅速红遍了全国大江南北。2003年，红色王老吉的销量激增，年销售额增长近400%，从1亿多元猛增至6亿元，2004年则一举突破了10亿元！

综观王老吉的案例，究竟是什么使得王老吉实现了对销售临界点的突破呢？红色王老吉的巨大成功，根本原因在于企业借助了营销策划的力量，发现了红色王老吉自身产品的特性，寻找到了产品的价值主张，从而成功地完成了王老吉的品牌定位并有效地将其传递给消费者。由此可见，营销策划对于一个企业是多么重要。那么什么是营销策划？其内涵是什么？营销策划又遵循着一个什么样的流程呢？本章将对这些问题做详尽的论述。

2.1　策划与营销策划

2.1.1　策划的内涵与类型

1. 策划的内涵

“策划”之说可谓历史悠久，如《后汉书 · 隗嚣传》中所载，“是以功名终申，策画复得”，这里的“画”通“划”，又如《淮南子 · 要略》中所述，“擘画人事终始者也”，这里的“擘画”即为“策划”之意。而策划活动更是贯穿于人类的历史长河之中，从古至今，为了达到特定的目标，人们总是有意无意地进行着策划活动。应该说策划最早始于军事领域，在我国的战争史上可谓处处皆策划，其中不乏大量的令今人啧啧称赞的经典策划活动，如“完璧归赵”、“鸿门宴”、“火烧赤壁”等。古人所说的“运筹于帷幄之中，决胜于千里之外”、“谋定而后动”，其本质上就是在进行军事策划。后来，尤其是当今社会，从事商业领域的人渐渐发现这样一个道理，即商场如战场，许多军事上的谋划同样适用于商业场合，于是他们也开始对自己的商业活动进行策划，希望通过策划来提高商业活动的成功率。

就广义而言，策划是社会组织或个人为了提高成功的可能性而对未来活动所进行的谋划。随着社会的发展，人们对于策划的认识逐步深化并赋予了新的诠释。日本策划家和田创认为，策划是通过实践活动获取更佳成果的智慧或智慧创造行为；而菲利普 · 科特勒则认为，策划是一种程序，在本质上是一种运用脑力的理性行为。其实，策划就是一套为了提高成功的可能性而针对未来要发生的事情所做出的当前决策及其决策的执行与控制过程。

2. 策划的类型

按照不同的划分标准可将策划划分为不同的类型，这里我们分别依据策划所涉及的行业和所涵盖时间的长短这两个划分标准来对策划进行分类。

策划按照其所涉及的行业可分为如下几种。

(1) 企业策划。企业策划是企业对各种经营管理业务进行的策划活动，如企业战略策划、资

本运营策划、人力资源管理策划、物流策划等。营销策划就属于企业策划的范畴之内，是其一个分支。

（2）事业策划。事业策划是指事业单位进行的各种策划。比如，各大学为吸引优秀学生报考其学校而进行的招生策划，社会上为了各种公益事业进行的公益事业策划，等等。

（3）文化策划。文化策划是指为举办各种文化活动、文化演出进行的各种策划。例如，为了弘扬爱国精神而进行的策划等。

（4）政府策划。政府策划是指政府部门所进行的各种策划。比如，政府为招商引资进行的策划，警察为树立国家公务员的形象所进行的策划；等等。

（5）军事策划。军事策划是指在军事活动中实施的各种策划。比如各种军事打击、军事突袭等。

策划按照其所涵盖时间的长短又可分为战略策划和战术策划。

（1）战略策划。战略策划是一个跨越下一个财务年度的计划，通常是在未来3～5年之间。

（2）战术策划。战术策划所涵盖的时间比战略策划要短得多，一般都在一年以内。

将战略策划和战术策划进行区分是很有必要的。战略策划解决的是“效果”的问题，即做正确的事的策划；战术策划解决的则是“效率”的问题，即怎么样去做事的策划。具体地讲，战略策划就是制定战略，并且同时要考虑如何通过各种有创意的战术提高实现战略意图的可能性；战术策划则是对某一项具体的活动进行规划，考虑如何有效地利用有限的资源，使该项活动达到预期的结果。在两者的联系上，战略策划对战术策划的实施具有指导作用，而战术策划则是对战略策划的实现具有支撑作用，也就是说，没有战略策划的战术策划将迷失方向，而没有战术策划的战略策划只能停留在理论层面，从而一事无成。

2.1.2 营销策划的内涵与类型

1. 营销策划的内涵

所谓营销策划，是指市场营销策划活动的主体，根据企业的整体战略，在企业内部条件和外部环境分析的基础上，设定预期的营销目标并精心构思、设计和组合营销因素从而高效率地将产品或服务推向目标市场的操作程序。营销策划是现代企业管理的重要内容，是企业竞争力提升的必需途径。在认识策划的特点和营销策划定义的基础上，可以归纳出营销策划的以下特点。

（1）前瞻性。营销策划是对未来营销活动所做的当前决策，因而具有前瞻性。

（2）战略依托性。一个营销策划不能脱离企业的整体战略而独立存在，否则的话，这个营销策划无论自身多么优秀，那也是无效果可言的，因为它与公司的整体战略方向发生冲突，结果只能费力不讨好。

（3）科学性。营销策划是一门思维的科学，要求定位准确、审时度势、把握主观与客观，辩证地、客观地、发散地、动态地把握各种资源。要进行营销策划，必须对企业的自身条件和外部环境进行分析，以便有的放矢。没有环境分析做营销策划的基础，所做出的营销策划就变成了无源之水、空中楼阁，毫无根据，是极不科学的。

（4）目的性。在营销策划中，一定要设定企业的营销目标，即企业希望达到的预期目标。比如在销售量、市场份额、利润等方面，而且对这些目标应该进行可以量化的表述。一个营销策划若没有相应的营销目标就无法检测营销策划的质量，同时也失去了其存在的意义。

（5）程序性。理论和实践均证明了营销策划的进行应该遵循一定的程序，程序是营销策划质

量的保障，而脱离程序不但提高了营销策划本身的难度，而且会使营销策划的质量大大降低。同时，应该看到营销策划的程序性并不是阻碍创造性思维的发挥，而是使创造性思维得到更合理的发挥。

（6）创新性。创新性是营销策划的灵魂所在，一个营销策划切忌模仿他人，没有创意，否则就会失去策划的生命力。只有那些拥有创意的营销策划才能在如今激烈的市场竞争中脱颖而出，取得最终的成功。

2. 营销策划的类型

营销策划由于覆盖的领域广阔，内容丰富，因此可以从不同的角度对其进行划分。

（1）按营销策划作用时间的长短划分。可将其分为过程策划、阶段策划和随机策划。过程策划指的是贯穿于企业营销的全过程的长期策划；阶段策划则是指处于企业营销的不同阶段的短期策划；随机策划是指在企业营销的某一时点随时策划，属于更短期的策划。

（2）按营销策划的主体划分。可将营销策划分为企业内营销策划和第三方营销策划。企业内营销策划指的是由企业内的市场部或企划部人员做出的营销策划；第三方营销策划则是由独立的营销策划公司、管理咨询公司等中介机构做出的营销策划。

（3）按营销策划的客体划分。可将其划分为市场调研策划、营销战略策划、新产品开发策划、价格策划、渠道策划、促销策划、品牌策划、企业形象策划、广告策划、网络营销策划等，本书在后面将对这些策划客体的大部分进行专题论述。

（4）按照营销策划的目标划分。可将其划分为营销战略策划和营销战术策划。营销战略策划注重企业的营销活动与企业总体战略之间的联系，内容涉及企业战略发展方向、战略发展目标、战略重点等，并依此设计企业的营销战略，例如营销战略目标的策划、营销战略重点的策划和STP的策划等；营销战术策划则注重企业营销活动的可操作性，是为实现企业的营销战略所进行的战术、措施、项目和程序的策划，例如产品策划、价格策划、分销策划和促销策划等。营销战略策划与营销战术策划关系密切，前者为后者指明方向，而后者则为前者的完成提供支撑和保障。

上面我们对营销策划按照不同的划分标准进行了分类，但读者需要明白的是，这几种划分彼此并不是孤立的，比如过程策划可以视为营销战略策划，阶段策划可看做营销战术策划，而价格策划、品牌策划等本身也是营销战术策划，所以这三种分类之间是相互联系，密切相关的。

2.1.3　营销策划与营销管理的关系

1. 营销管理

营销是个人和集体通过创造，提供出售，并同别人自由交换产品和价值，以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。从管理的角度，营销经常被描述为“推销产品的艺术”，然而这本身是对营销的一种误解，正如管理大师彼得 · 德鲁克所言，“营销的目的就是要使推销成为多余。”营销本身是一个整体，而销售仅仅是营销这座冰山露出水面的一角而已。营销管理是企业为了实现其经营目标，通过以需求为核心的市场活动分析、规划、执行和控制而实施的产品和服务构思、定价、分销和促销的管理行为。营销管理是发生在当一桩潜在交易中至少有一方考虑如何从另一方获得其所渴求的反应的那些目的和手段的过程。营销管理作为一种艺术和科学，它需要选择目标市场，通过创造、传递和沟通优质的顾客价值，获得、保持和增加顾客。

2. 营销管理与营销策划的区别与联系

一般来讲，营销策划的内容都包含在营销管理当中，不同之处在于营销管理侧重于营销理论的阐述，告诉企业市场营销管理都涉及哪些方面、如何做和为什么要这样做，而营销策划则告诉营销策划人员怎样做营销计划和如何设计与实施制定出来的营销计划，侧重于营销理论在实践中的运用。具体来讲，营销管理和营销策划作为两个具有内在密切联系的不同概念，二者的区别和联系主要表现在如下几个方面。

(1) 营销管理是营销策划的土壤，而营销策划则是营销管理的内容之一，它们之间是皮与毛的关系。市场营销策划是市场营销管理这个大系统下的一个子系统，它依存于市场营销管理，没有市场营销管理，也就不存在市场营销策划。

(2) 营销策划是实现营销管理任务和目标的手段。营销策划作为市场营销管理的重要构成部分，其功能的充分发挥可以促进市场营销管理任务的顺利完成和保障市场营销目标的实现。

(3) 营销管理的范畴覆盖市场营销活动的全过程，而市场营销策划则着重于营销理念的创意、营销方案的构架和设计。营销策划虽然跻身于营销管理之中，却对市场营销管理具有指导作用。应该说营销策划是整个营销管理的灵魂。

(4) 营销管理和营销策划的终极目标是一致的，即顾客满意和实现企业利润最大化。虽然营销管理和营销策划的侧重点不同，表现方式也不尽相同，但两者是殊途同归的。营销策划开拓市场和营造市场的目标最终要落实在营销管理的目标上，满足顾客的需求和实现企业利润的最大化。

2.1.4 营销策划人员的基本素质

营销策划人员必须具备以下几种基本素质。

(1) 丰富的知识。任何一个营销策划方案由于涉及的对象和主题的不同，其所需要的相关知识也不一样。因为营销策划人员面临着对象和主题的经常变动，所以就需要其具备丰富的知识。营销策划人员需要具备的知识包括：理论知识、社会生活知识和政策法规知识。其中，理论知识包括经济学、统计学、心理学、营销学、传播学等方面的知识；社会生活知识是有关社会心理、社会风俗以及社会现象等方面的知识；政策法规知识则是涉及一些影响企业营销活动而企业又无法控制的政策法规等方面的知识。

(2) 敏锐的观察力。营销策划人员要从过去和现在的资料中，迅速地察觉出可供策划的资料，分辨出问题的症结所在，这就需要其具有敏锐的观察力。敏锐的观察力可以使营销策划人员迅速觉察到一般人所未注意到的情况甚至细节，能够抓住一般人熟视无睹的想象及其本质，捕捉市场机会，更加快速地找到解决问题的办法。

(3) 宽广的包容心。营销策划人员需要具有宽广的视野和谦虚的态度，要善于学习和借鉴他人的长处，虚心倾听别人的意见和建议，从而博采众家之长，提高营销策划方案的质量。如果营销策划人员缺乏容纳不同意见的气度，就会使自己陷入故步自封、刚愎自用的境地，大大降低策划方案的适应性和成功率。

(4) 科学严谨与创新精神。营销策划是一种高智商的创造性活动，这就要求策划人员要有科学严谨和创新的精神。营销策划人员需要具备崇尚科学、实事求是的态度，严密的思维，重视论证，追求策划方案的科学性、严密性和高效性。同时，营销策划人员要有独特的见解和与众不同的想法，避免人云亦云、轻附众议；要勇于创新，求新图变。

（5）良好的表达能力。一个营销策划书能否成为指导未来的行动指南，最终还是取决于企业的高层管理者是否接受它。因此，策划人员必须具备良好的表达能力，以便将营销策划书的内容简洁、生动地传达给企业的高层管理者，以赢得其青睐。良好的表达能力要求策划人员必须掌握一定的数字化技巧和图像化技巧，熟练地运用统计图表、流程图、实体模型等。

（6）执行能力。营销策划的执行和实施，需要策划人员有坚韧的意志力，排除外界的干扰，拥有处理各方面关系的沟通说服能力和协调能力，从而将营销策划书如实地贯彻下去，否则，营销策划书就会沦为纸上谈兵，毫无意义。

专栏2-1　企业营销策划人员的选择

企业在选择营销策划人员时有两种方式：企业内部人员和企业外部人员。选择企业内部人员作为策划人员，其优点在于策划人员比较熟悉企业内部的资源状况和条件，熟悉行业和市场状况，制定的策划方案可操作性比较强；缺点则在于方案的创意和理念设计缺乏开拓创新精神。选择企业外部人员作为策划人员，比如营销策划公司、营销咨询公司等，其优点在于显性投入高但隐性投入少，视角独特，创意新颖，理念设计战略指导性强，策略制定的逻辑性和系统性比较强；缺点则在于企业需要的投入成本比较大，对企业、企业所在行业和企业营销的实际操作缺乏深入细致的了解，设计的方案有时缺乏可操作性。企业在这两种方式中做出选择时，应综合考虑经济、能力、政策、保密程度等因素，做出符合企业自身状况的决策。

2.2　营销策划的原理与流程

2.2.1　营销策划的原理

营销策划的原理就是指通过科学总结而形成的对营销策划活动具有理性指导作用的规律性知识。营销策划的原理具有客观性、稳定性和系统性。营销策划所依据的原理主要有下列几个方面。

1. 人本原理

人本原理是指营销策划以人力资源为本，通过探究消费者的需求和发挥策划人的创造性来推动企业的发展的理论。这里的人主要是指消费者，也包括企业外部的消费者。在拟订营销策划方案时，一方面要调动和激发企业内部相关人员的积极性和创造性，以企业员工的智慧来充实和丰富营销策划方案；另一方面也要体现“以消费者为中心”的理念，把企业行为与销售对象紧密地连接在一起，使营销方案有利于目标顾客的接受。因此，营销策划不能脱离企业内部人员和企业外部目标顾客而孤立地设计，否则就会导致策划活动劳而无功。另外，人本原理特别崇尚“天人合一”的理念，即营销策划要把企业发展、社会发展和自然生态发展统一起来，形成绿色营销策划的最高境界，以实现可持续发展，维护人类的根本利益。

2. 差异原理

差异原理是指在不同时期、对不同主体、视不同环境而做出不同选择的理论体系。这追溯到哲学上就是唯物主义辩证法，唯物主义辩证法要求认识事物必须从实际出发，一切以条件、时间和空间为转移。营销策划不是空洞的玄学，在策划过程中必须审时度势，用动态的观念从客观存

在的市场环境、策划对象、消费者等具体情况出发，因事制宜地进行营销方案的设计和制订。这就是说，营销策划没有固定的模式，营销策划工作不能刻舟求剑、生搬硬套。不同的策划主体和客体以及不同的时间和环境都决定了营销策划文案的差异性。那种无视客观环境变化而盲目照抄照搬别人现成的“模式”的营销策划行为本身就违背营销策划的内涵，是不科学的乱干行为。当然对于那些没有经验的初学者来说，一段模拟学习的过程是必要的，也是不可避免的，但真正的实战则不能停留在模仿的水平上，而必须要有创意。在激烈的市场竞争中，只有有创意的营销策划方案，才能出奇制胜。

3. 整合原理

整合原理是指营销策划人员要把所策划的对象视为一个系统，用集合性、动态性、层次性和相关性的观点处理策划对象各个要素之间的关系，以正确的营销理念将各个要素整合统筹起来，从而形成完整的策划方案并达到优化的策划效果。整合原理要求营销策划要围绕策划的主题把策划所涉及的各方面以及构成文案的各部分统一起来，形成一个有机整体。同时，整合原理还强调策划对象的优化组合，包括主附组合、同类组合、异类组合和信息组合等。营销策划在整合原理的指导下，就会产生产品功能组合、营销方式组合、企业资源组合、企业各种职能组合等策划思路。

4. 效益原理

效益原理是指营销策划活动中，以成本控制为中心，追求企业与策划行为本身双重的经济效益和社会效益为目的的理论体系。企业在进行各种活动中都要与其盈利性相一致，这种盈利既可能是短期的，也可以是长期的。同样，企业在进行营销策划时也要注重其投资回报率，不要为策划而策划，要抓住最根本的东西，即营销策划活动能为企业带来的利润是多少。所以，营销策划效益是策划主体和对象谋求的终极目标，企业之所以要进行营销策划，就在于谋求企业的经济效益和社会效益（好的社会效益能为企业带来长期的企业利润）。营销策划如果不能为企业带来利润，那么就丧失了它的存在意义，也就不会有公司愿意做营销策划。

2.2.2 营销策划的流程

营销策划作为一门实践性很强的科学性与艺术性相结合的企业市场活动行为，其本身既有严谨的内在逻辑联系性，又有可操作性的市场营销程序。因此在进行营销策划时，应该按照一定的流程逐步进行，以提高营销策划的质量和科学性。一般来说，营销策划应该按照图2-1所示的流程逐步进行。

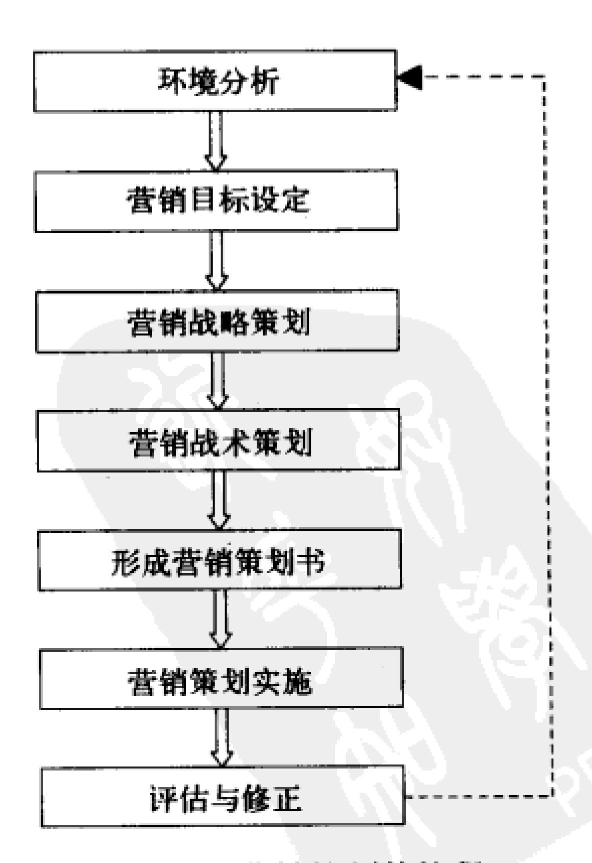


图2-1 营销策划的流程

由图2-1可以看出，营销策划的流程由方框中所写的七个环节组成，而且是一个闭合的通路。下面我们将对每一个环节进行讲述。

1. 环境分析

环境分析是指企业营销策划者通过对企业的外部环境和内部条件进行调查和分析，进而确定外部市场机会和威胁以及企业自身的优势和劣势，从而明确企业目前所处位置的一种方法。任何营销策划都必须首先从环境分析入手，这一步骤对整个营

销策划的质量是至关重要的，若不进行环境分析，那么所做的营销策划就没有根据，成了无源之水、空中楼阁了。

（1）环境分析的形式。任何一家企业都面临着两种变量：一种是企业无法直接控制的变量，它们以外部环境、市场和竞争变量的形式存在；另一种是企业完全可以控制的变量，即企业内部的经营环境。由此我们可以将环境分析分为两种形式：外部环境分析和内部环境分析。外部环境分析从调查分析整体经济信息入手，然后对企业所服务的市场以及竞争对手进行考察分析，与不可控变量有关。内部环境分析则与可控变量有关，目的是评价企业所拥有的与外部环境有关的资源以及与企业竞争对手有关的资源。进行营销策划时，必须既有外部环境分析又有内部环境分析，这样的环境分析才算完整，才可以作为营销策划的后续流程的各环节的依据。

（2）环境分析的内容。这里我们按照外部审析和内部审析这两种形式，将营销策划中所要进行的环境分析的内容归纳起来，这些内容是十分广泛的，企业在具体的营销策划中应根据自身的具体情况而有所侧重。环境分析的内容归纳在一张表格中，具体如表2-1所示。

表2-1　环境分析的内容

外部环境			内部环境
宏观环境	行业环境	经营环境	
政治环境：国家政治局势、法律制度、税收、商业法规、人权立法等 经济环境：金融货币政策、财政税收政策、收入分配政策、产业政策、通货膨胀、失业、能源、行业规则等 社会文化环境：人口分布和流动、文化传统、伦理道德、风俗习惯、价值观念、环保意识、消费者生活方式等 技术环境：与企业所在行业相关的技术改进和革新	产业结构：潜在入侵者、替代者、供方、买方、业内竞争者等 产业盈利能力：进入市场的障碍、经营成本的结构、产业利润的来源、投资成本、投资回报率等	对企业营销活动影响最直接的因素，包括主要竞争对手的市场目标、现行市场营销战略、资源和能力、消费者的心理状况和购买行为、供应者、债权人、总市场规模、增长和趋势、市场的特点等	企业内部所有对营销活动产生直接和间接影响的因素，包括：企业资源、企业目标、企业任务、企业整体战略、企业组织结构、企业权力结构、企业文化、战略业务单位的竞争战略、营销部门在企业的地位、企业产品的市场占有率、产品质量、分销渠道、产品价格、促销、公共关系、产品开发、信息系统等

外部环境分析在顺序上，应当从大到小，即先宏观环境，再行业环境，最后是经营环境，但从关注的程度和花费的精力上，则应该重小轻大，即最重要的是经营环境，其次是行业环境，最后是宏观环境。另外，在外部环境分析中，对消费者和竞争者的调查与分析是重中之重，应该尽量做得细致和深入，而其他环境因素有时则可以省略。内部环境分析的重点一般应当放在企业的总体战略和企业资源的优劣势等方面上，目的在于找到符合企业自身状况的营销策划方案，因为一个营销策划方案的实行需要得到企业内部各方面的支持，因此切不可脱离企业自身的状况来进行营销策划方案的设计。

2. 营销目标设定

在完成了环境分析之后，下一步就是在环境分析的基础上，确定营销目标，而这也是营销策划整个流程的关键环节。目标就是你想完成什么，目标的设定应该遵循SMART原则，即具体（specific）、可衡量（measurable）、可操作（available）、现实性（realistic）和时限性（timed）。因

此，营销目标在设定时也要遵循上述的SMART原则。

营销目标就是营销策划要实现的期望值，例如一年内企业某一产品的市场份额达到10%。应该明确的是营销目标只与产品和市场有关，通行的原理是仅仅通过把某些东西卖给某些人，从而达到公司的财务目标，而广告、定价、服务水平等只是取得成功的方式，所以定价目标、促销目标、广告目标以及其他类似目标不应与营销目标相混淆。营销目标应包括下列一项或多项内容：为已存在市场而生产的已存在产品；为已存在市场而生产的新产品；为新市场而生产的已存在产品；为新市场而生产的新产品。

营销目标的设定要明确，否则策划对象就会很模糊，不易产生策划构想。在设定营销目标时必须注意以下几点：

（1）营销策划目标要尽量量化，以便于测量。对于不易量化的目标，也要尽量想出较为客观的评价标准。

（2）营销目标不要设定得太高，也不要设定得太低。太低的话，起不到激励效果，达不到营销策划的目的；太高的话，又难以实现，容易造成消极影响。

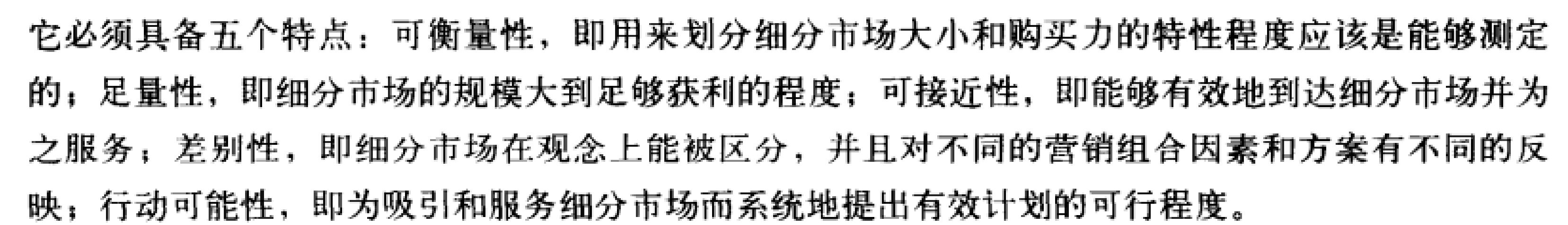
（3）如果存在多个营销目标，那么应该使营销目标相互协调一致。在目标之间有难以协调的矛盾时，要明确表述目标的优先顺序。

值得一提的是，营销目标的设定应当在一定假设的基础之上，所有的公司在营销目标设定之前不得不做出一些假设，而这些假设则是营销策划能否成功的主要决定因素。所谓假设就是对企业未来所面临的环境的一种预定，营销策划的成功程度取决于这种假设与实际情况符合的程度。一般来讲，假设与实际情况的符合程度越高，营销策划的成功率就越高。当然假设是不能任意做出的。例如，如果两个负责产品经销的经理做出了假设，其中一个相信市场将增长10%，而另一个则相信会下降10%，这种假设对企业是没有益处的。真正的假设应将营销策划环境标准化。例如，考虑到企业所处的产业气候，假设：① 当新的工厂投入运营时，产业的过剩能力将从125%增长到130%。② 价格竞争将迫使董事会把价格水平降低5%。③ 在第三个季度末之前，我们的主要竞争对手将在某个领域推出一项新产品。至于假设的数量应尽量少，避免一些无用假设的出现。有效地避免无用假设的方法是：如果对所做的假设不管不顾，而企业的营销策划仍然可行，那么这样的假设就是不必要的，应该加以剔除。

3. 营销战略策划

营销策划目标告诉你要到达的目的地，而营销战略策划则勾画了你如何达到这一目的地的整体框架。营销战略策划在整个策划流程中居于十分重要的地位，因为营销目标的实现完全取决于营销战略策划这一环节，可以说是整个策划流程的核心所在。营销战略策划主要包括市场细分、市场目标化、目标市场定位等，也就是营销中常提到的STP活动。

（1）市场细分。所谓市场细分就是按照购买者所需要的产品或营销组合，将一个市场分为若干不同的购买者群体，并描述他们的轮廓的营销行为。被细分出来的市场是由在一个市场上有可识别的相同的欲望、购买能力、地理位置、购买态度和购买习惯的大量人群构成的，应该说市场细分是介于大众化营销和个体营销之间的中间层群体。属于一个细分市场的消费者群体是假设他们有相同的需要和欲望，虽然并不存在两个购买者是完全一样的。在细分的市场上，企业能创造出针对目标受众的产品或服务和价格、分销渠道和传播渠道，并且面临较少的竞争对手，这也是市场细分的优点和促使企业进行市场细分的驱动力量。然而并非所有的市场细分都是有效的，要使市场细分有效，



它必须具备五个特点：可衡量性，即用来划分细分市场大小和购买力的特性程度应该是能够测定的；足量性，即细分市场的规模大到足够获利的程度；可接近性，即能够有效地到达细分市场并为之服务；差别性，即细分市场在观念上能被区分，并且对不同的营销组合因素和方案有不同的反映；行动可能性，即为吸引和服务细分市场而系统地提出有效计划的可行程度。

(2) 市场目标化。所谓市场目标化就是指当公司进行了市场细分后，在权衡了外部各细分市场的吸引力和企业自身的能力和资源的基础上，公司决定要进入哪些细分市场的营销决策行为。在评估各种细分市场时，公司必须要考虑两个因素：细分市场的吸引力和公司的目标与资源。只有那些与公司目标相一致并且公司有能力和资源进入的具有吸引力的细分市场才能最终成为公司市场目标化的对象，即目标市场。公司在对不同的细分市场评估后，可考虑五种目标市场模式，即密集单一市场、有选择的专门化、产品专门化、市场专门化和完全覆盖市场。另外，在市场目标化过程中，还必须考虑到其他一些因素，比如目标市场的道德选择、细分相互关系与超级细分、逐个细分市场进入的计划以及内部细分合作等问题。这些因素往往对市场目标化起着十分重要的影响，比如公众关注容易被侵入群体或有弱点的群体的不公平的营销手段，或促销潜在的有害产品等，这就使得营销者在选择目标市场上必须考虑社会责任问题。

(3) 目标市场定位。所谓目标市场定位就是确定企业或其产品和服务相对于竞争对手在目标市场上处于一个什么样的位置。营销策划中必须对竞争对手现阶段所处的市场地位有所了解，然后结合企业自身的具体条件选择适合于企业发展的市场位置。目标市场定位的策略主要有两种。其一是市场空间定位策略。它包括市场空位争夺者，即企业争取成为新兴市场的第一进入者；市场深度开发者，即通过营销策划，纵深开发，从而挤入已被占领的目标市场；抢占市场者，即凭借雄厚实力，打败竞争对手，从而使自己成为目标市场新的占领者。其二是市场竞争定位策略。它主要有市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场补遗者等定位选择。

4. 营销战术策划

营销战术策划是指企业根据营销战略策划而制定的一系列更为具体的营销手段，具体内容包括产品策划、价格策划、分销策划、促销策划、品牌策划等。营销战术策划是营销战略策划由宏观层面向微观层面的延伸，它在营销战略策划的总体指导框架之内，对各种各样的营销手段进行综合考虑和整体优化，以求达到理想的效果。在营销战术策划中需要强调以下两点。

(1) 营销战术策划中可利用的可控因素有多种，且对于不同的企业其被侧重的程度是不同的。企业不能将可利用的营销策划的可控因素教条化，认为仅仅局限于在营销学科中常常被提及的4P，即产品、价格、分销和促销，或者认为只有这四个P才是最重要的。其实，企业在营销策划中可利用的可控因素远不止这四个，而且营销学中的4P理论是基于日常消费品提出的，对于其他的产品其有效性不一定像日常消费品那样可靠，因此企业应根据所处行业的具体环境以及自身的条件，有选择地选择和侧重供营销策划用的可控因素，不能把自己设置在一个框框中，束缚住自己的手脚。

(2) 企业的营销战术策划可以是全面的，比如一个企业整体的营销策划；也可以是单项的，比如一个企业的品牌策划。不管是全面策划还是单项策划，其策划的思路是基本相同的，需要考虑的战术要素也是相似的。

5. 形成营销策划书

营销策划书是整个营销策划内容的书面载体，它一方面是营销策划活动的主要成果，另一方面也是企业进行营销活动的书面行动计划。营销策划书凝聚着整个策划活动的智慧，其写作水平

的高低直接影响着营销策划方案的有效表达，从而影响市场营销决策。营销策划书的写作要遵循一定的基本格式，本书在后面的章节将对此进行详细的论述，这里主要讲一下营销策划书的作用。一般来讲，营销策划书有如下几点作用：

（1）帮助营销策划人员整理信息，全面、系统地思考企业面临的营销问题。

（2）帮助营销策划人员与企业高层决策者进行沟通。

（3）帮助企业决策者判断营销方案的可行性。

（4）帮助企业营销策划管理者更有效地实施营销管理活动。

6. 营销策划实施

一个营销策划通过营销策划书表现出来以后，接下来的工作就是将营销策划书中所写的营销策划方案在实践中加以实施。营销策划实施，指的是营销策划方案实施过程中的组织、指挥、控制和协调活动，是把营销策划方案转化为具体行动的过程。再理想的营销策划方案如果不通过企业各相关部门的有力实施，其结果只能是纸上谈兵，对企业来说毫无意义。所以，企业必须根据营销策划方案的要求，分配企业的各种资源，处理好企业内外的各种关系，加强领导，提高执行力，把营销策划方案的内容落到实处。

7. 评估与修正

营销策划一旦进入实施阶段，伴随而来的就是营销策划的评估和修正。所谓营销策划的评估就是将营销策划方案的预期目标与现实中得到的实际目标加以比较，通过比较对营销策划实施的效果进行评价；营销策划的修正则是当发现营销策划的实际实施效果不理想时，对造成不利影响的因素加以修正，以便营销策划能够达到策划者所希望获得的目标。营销策划的评估与修正主要包括项目考核、阶段考核、最终考核和反馈改进等内容。

（1）项目考核。项目考核是指当每一个项目完成以后对项目完成的情况所进行的一个评估，以便及时发现和解决存在的问题。当一个项目完成不理想时，营销策划人员和营销管理者应首先找出原因，然后提出相应的解决办法，必要时，还要对整个营销策划方案做出调整。

（2）阶段考核。阶段考核指的是当营销策划一个标志性的阶段进行完毕时，而对其实施效果进行的评估。一般一个营销策划方案可分为几个标志性的阶段来进行，当一个阶段的实施完成后，就要对这一阶段的营销策划实施情况进行评估，以此防止营销策划在实施过程中出现大的偏差。

（3）最终考评。最终考评就是对营销策划实施的结果进行分析，以便查看营销策划的期望值与实际结果是否有差异。若发现有较大的差异，就必须找出原因并提出相应的解决办法。营销策划人员要善于总结营销策划方案及其实施过程中所得到的经验教训，以便提高下一次营销策划的质量。

（4）反馈改进。营销策划书在实施过程中出现的问题，必须加以总结并反馈到下一次的营销策划中，只有这样企业营销策划的水平才会不断得到提高。这一步骤也使得营销策划的流程成为一个闭合的循环通路。

2.3 营销策划的认识误区和影响因素

2.3.1 营销策划的认识误区

进入20世纪90年代后，中国市场的竞争变得十分激烈，许多企业逐渐认识到了营销策划的作

用，于是纷纷做起了营销策划。然而，由于大多数企业缺乏营销策划的知识，因此就借助于外脑，即外部的策划公司和策划人员。但是，由于过去一些策划公司和策划人员为了自己的短期利益，不负责任地设计了一些质量低下的方案，使不少企业耽误了营销机会，结果不但没有为企业带来利润，反而造成了许多损失，以至于一些身受其害的企业至今对营销策划不敢问津。造成这样的局面主要是因为人们对营销策划存在一定的误区，当前营销策划中存在的误区主要表现在以下几个方面。

1. 营销策划是“包治百病”的良方

一些企业的管理人员认为，营销策划是解决企业在经营和管理中所遇到的难题的万能钥匙，这本身就是对营销策划的一种误解，也无形中夸大了营销策划的作用。其实，营销策划只是企业众多职能之一，它不可能包办企业中的所有问题。而且营销策划要取得成功光靠营销策划过程自身是不够的，有许多因素影响着营销策划的成功率，这些因素包括公司的规模、国际化程度、管理风格、公司高层的支持力度，等等。因此，企业的管理人员要正确看待营销策划，要认识到营销策划的局限性。一个企业要在激烈的竞争中生存发展，首要任务是苦练内功，企业自身的综合素质才是决定企业成败的关键因素，要不断地加强企业的市场应变能力，提高企业的核心竞争能力。只有企业自身的综合素质得到提高，企业才能更好地运用营销策划和驾驭营销策划。

2. 营销策划是误人子弟的东西

一些企业认为营销策划对企业是毫无用处的，并且还会给企业带来损失。这种观点显然是另一个极端的误区。造成这种想法的原因是多方面的，例如在现实中，一些在营销策划方面比较粗心的公司经营得很好，而那些在营销策划方面做得很好的公司经营得却很差；一些企业曾经利用外部策划机构和人员做过策划，但是结果很差；社会上一些策划公司和策划人员缺乏职业道德，只考虑自身利益，坑害了客户；等等。造成上述现象的原因是多样的，比如前面讲的营销策划受许多因素的制约以及各个企业所处的行业环境等。但这些均不能证明营销策划的一无是处。营销策划建立在多门市场理论和管理理论的基础之上，并随着市场实践的探索而不断完善、发展，是一种有严密的逻辑和操作程序的边缘应用型综合技巧，它本身是科学性和艺术性的紧密结合，其效果并不因为某些失败或过错的案例而被否定。反而随着世界经济一体化趋势和市场竞争激烈程度的加剧，企业的经营活动与管理活动中更加需要营销策划，以便为企业的竞争和发展指明方向，为决策者提供有价值的参考。

3. 营销策划方案可以模仿着做

在如今激烈的市场竞争中，企业要获取竞争优势就必须进行一系列的创新，在营销策划方面更是如此。创新性是营销策划的灵魂所在，只有有创新的营销策划才能为企业带来胜利。那些模仿他人营销策划而做出来的营销策划本身是对营销策划核心的误解，是不能取得成功的。因此，企业在做营销策划时要彻底摆脱“营销策划方案可以模仿着做”的误区，一定要从创新的基点出发来进行营销策划方案的构思和设计，只有这样才能真正体现出营销策划方案的价值，为企业带来竞争优势。

4. 有专业知识就能做好营销策划

一些人认为拥有专业知识就能做好营销策划，这也是营销策划认识上的一个误区。应该指出

的是，一个好的营销策划方案的诞生是离不开经济理论、市场营销、策划理论等方面的专业知识的，但是成功的营销策划除了专业知识外，还需要策划人员更加广博的知识，涉猎的知识面越宽越好，而且更需要丰富的行业营销管理经验，这本身是由营销策划实践性很强的特性所决定的。这就说明了有专业知识是优秀营销策划方案的必要条件，而不是充分条件，同样的道理也适用于那些只有丰富实践经验而缺乏专业知识的人。

5. 营销策划越复杂越好

做好营销策划需要丰富的理论知识和实践经验，但这并不等于说营销策划越复杂越好。营销策划的目的在于高效率、高效果地完成营销任务，而不在于追求复杂，如果简单地认为简洁的营销策划意味着质量不高，复杂的营销策划则代表高质量，那么就犯了形而上学、舍本逐末的错误。此外，营销策划要根据企业高层决策者的特点来进行，一些企业高层管理者是不喜欢复杂的策划书的，他们更青睐于简单有力的形式，这时候复杂的策划书往往会引起他们的反感，遭到否决。所以，营销策划书要考虑其服务对象的特点，选择其表达方式的复杂程度。

6. 营销策划方案一定要不折不扣地执行

这种误区体现在营销策划方案的实施和控制过程中。营销策划方案的制定，是调查和分析了过去和当时的状况之后，在对未来的不确定性所做预测的基础上形成的。这种预测虽然有一定的依据，但无法保证未来就是按照方案中所预测的那样进行。正如有人所说的那样，在现在社会中唯一不变的就是变化，市场往往是瞬息万变的，这就会导致一些策划者没有考虑到的问题的出现以及实际的情况与原来设想的有偏差，这时候就需要企业在执行营销策划方案时具有一定的灵活性，针对情况的变化对策划方案做一定的调整，必要时甚至可以放弃原方案，只有这样才能使营销策划方案达到理想的效果。

以上6点均是营销策划认识上的误区，当然，人们对营销策划的认识误区不只这6点，还存在着其他一些误区，诸如将营销策划等同于出点子，认为会出“鬼点子”就能做好营销策划，营销策划是未来营销的决策，等等。由于篇幅所限，这里就不逐一做介绍了。

2.3.2 营销策划的影响因素

营销策划的流程单纯从概念上来讲是很简单的，而且普遍适用于各种公司。但是，一旦考虑到大量的影响因素后，就会使得营销策划变得极为复杂，操作起来十分困难，这也是大多数企业不能成功地完成营销策划的原因所在，也是造成上述误区的一个重要原因。由美国、英国和澳大利亚等国的大学所进行的6项审析表明，营销策划正确的公司的最高估计比例为25%，由此可见这些影响因素对营销策划影响之大。

营销策划的影响因素很多，这里主要介绍如下几个影响因素：高层管理者的支持力度、经济环境的波动情况、竞争的激烈程度和企业自身实力。

1. 高层管理者的支持力度

一个营销策划书即使完成得十分出色，它若得不到公司高层管理者尤其是执行总裁的支持，那么它所发挥的作用将微乎其微，特别是在以部门管理分工为基础的公司里，情况更是如此。因为在这些公司里，营销主管没有完成利润指标的责任，同时也没有直线管理的权力。在这种情况下，负责经营的高级管理者是相当容易制造“政治”困难的，在最为严重的情况下，他们会对新

的营销策划方案视而不见。这就造成了营销策划方案的名存实亡，得不到有力的贯彻，最终只能黯然收场。造成企业的高层管理者对营销策划支持力度不够的原因大致可分为三个方面。其一，一些高层管理者缺乏营销导向的理念，他们可能对基本的营销原理一知半解甚至一无所知，这往往导致了他们对营销策划的偏见，认为营销策划者只会纸上谈兵，对实际的利润毫无贡献，增加的只是公司的成本而已；其二，营销策划者与高层管理者缺乏沟通，这使得高层管理者搞不清楚营销策划的来源始末，面对着营销策划书中令人摸不着头脑的报表、流程图以及类似资料，他们往往感到愤怒，然后便是拒绝；其三，当前经营和奖励系统往往会加剧高层管理者对面向未来营销策划的抵制，面向现在的奖励系统和薪酬体系往往使高层管理者只关心现在，而对未来的看起来缥缈的收益一点兴趣也没有。因此，营销策划方案的设计应考虑到使它能够运转的高层管理者，包括高层管理者的管理风格、知识架构、态度等方面，否则一旦营销策划缺少高层管理者的支持，它的作用将大打折扣。

2. 经济环境的波动情况

经济环境的波动情况对营销策划有着重要的影响，尤其是企业行业环境的波动更是如此。一般来说，经济环境的波动幅度越大，其对营销策划的削弱作用越强，因为在这种情况下，许多问题的出现是营销策划者在营销策划过程中所无法预见的，也就没有考虑到，这就需要在执行营销策划的过程中对这样的问题进行相应的处理，适当调整原来的方案。有时候，当实际经济情况与事前预测的完全相左时，就意味着以原来预测为基础的营销策划方案的失效，需要完全抛弃它。经济环境的波动也会使原来的营销策划目标难以达到或远远超出，整个行业的经济萧条会使企业遭受不可避免的损失，即使其营销策划是实施得当的；相反，当整个行业景气时，营销策划的目标往往会超出其预期。

3. 竞争的激烈程度

企业所面临竞争的激烈程度也对营销策划有影响，一般来讲，企业的竞争环境越宽松，其对营销策划的需要程度就越低，对营销策划的质量要求也不高；相反，企业面临的竞争对手十分强大，竞争十分激烈，那么企业对营销策划的依赖程度就很大，对营销策划方案的创新性更加看重，而此时营销策划也更需要被有力地贯彻下去。在激烈的市场竞争中，营销策划取得成功的几率更加依赖于营销策划自身的质量和营销策划的实施状况，这也对企业营销管理者提出了更高的要求。同时，也应看到营销策划的价值，就是体现在能在激烈的市场竞争中使企业出奇制胜，赢得竞争优势。

4. 企业自身实力

企业自身实力也是影响营销策划的一个因素，可以说企业自身实力影响着营销策划的全过程。实力雄厚的企业，一般是指那些在人才、资金和设备等方面都具有相当储备的企业，对营销策划的理解往往比那些实力差的企业更加到位，营销策划的执行也更加有力。实力派的企业对营销策划的质量要求更高，同时它们也愿意为高质量的营销策划方案花上一大笔钱。企业自身实力强的企业往往雇用外部知名的营销策划机构为其服务，而这些知名机构的营销策划方案的质量一般来说都是比较高的。其要价也就相应比较高。由于较高的要价，一般实力的企业就无法聘用这样的策划机构为其服务，这在一定程度上影响了营销策划方案的质量。当然，这里并不是在提议实力一般的企业去找那些要价高昂的知名策划机构做营销策划，企业在做任何事情时都要考虑其自身的成本和投资回报率的，不能盲目迷信知名策划机构，要知道企业的发展还是要靠企业自身的力

量。所以，企业要根据自身的具体情况来选择由谁来做营销策划，并且要有力地贯彻好营销策划方案。

影响营销策划的因素还有很多，比如企业的国际化程度、市场份额、科技变革、企业文化等，这里就不做进一步阐述了。应该指出的是，了解影响营销策划的因素有利于我们更加全面深入地理解营销策划，同时也使我们在做营销策划时考虑得更加周详，从而提高营销策划的质量。

2.3.3 营销策划的功效

营销策划是市场经济发展的产物，是现代企业获取竞争优势的手段之一。具体来讲，营销策划的作用主要表现在以下几个方面。

1. 营销策划能够提高企业的经营管理水平

随着科学技术的发展，社会生产力不断得到提高，各种产品充斥着市场，产品同质化的程度越来越高，消费者有了足够的选择余地，从而形成了消费主权的时代，当今的市场已经沦为买方市场。这种形势直接导致了企业间竞争的白热化，这就迫使企业改变以往以产品为中心的市场导向，实施以消费者需求为中心的市场营销导向。现阶段的企业虽然接受了一些市场营销的观念和方法，但更多的是按惯例和经验来进行营销活动，缺乏科学的理论指导和系统的营销管理基础。而营销策划可以帮助企业有效地解决这一问题，营销策划以需求管理为核心，把市场需求作为市场经济条件下一切生产经营活动的起点和归宿，以市场营销为龙头改造整个经营管理流程，按市场需求配置企业的资源，这无疑促进了企业整个经营管理水平的提高。

2. 营销策划能够促进企业营销资源的高效配置

营销策划以市场需求为中心，通过多学科知识的集合和碰撞，打破传统观念，用创新的思维和系统的观念，把企业既有的和可利用的人才、资金、技术、设备以及信息等资源有效地整合起来，高效配置出企业营销的高效益。总之，营销策划是知识高度密集型营销活动，它将企业的营销资源引向能有效满足市场需求的地方，使企业资源的运用更有效率。

3. 营销策划能够帮助企业降低未来的不确定性

如今的市场环境是极不稳定的，波动性很强，这就给企业带来了更多的不确定性，而不确定性就意味着风险，这增加了企业管理的难度。而一套合理的流程化的营销策划可以帮助企业管理者有效地降低这种不确定性，增加公司未来期望的某些方面的现实程度。这是因为营销策划是建立在对未来所进行的科学性预测的基础之上的，考虑了将来可能出现的各种情况，这就使企业管理者能够做到未雨绸缪，对未来有更好的把握。所以，营销策划在一定程度上能够克服不断增加的外界环境的不确定性。

4. 营销策划能够增强企业的市场竞争实力

营销策划以多学科知识的整合为基础，用创造性的营销思维打破传统观念的禁锢，用富有创意的营销理念和经营哲学指导企业进行营销制度、营销方式、营销策略和产品等方面的创新，并用这种创新去适应需求、创造需求和满足需求。企业在正确的营销策划的指导下，以消费者需求为中心，能够高效率地配置自身的有限资源，更好地满足和创造需求，提高企业的盈利能力，增强企业的市场竞争能力，从而提高企业的整体市场竞争实力。

策划案例与文案

乌江榨菜营销策划全程

1. 策划背景

涪陵坐落在三峡库区腹心地带，古时曾是古巴国的故都，也是宋代程朱理学的发祥地之一。现在，涪陵以其榨菜产业蜚声中外，被誉为榨菜之乡。榨菜，是消费者心中和餐桌上必不可少的佐餐食品，是最为强势和主流的方便佐餐开胃菜。提起涪陵榨菜，人们自然而然地想到乌江牌榨菜。然而2005年以前，在这样一个市场容量十分巨大的行业里，却没有一个全国知名榨菜品牌。叶茂中策划有限公司通过对“乌江”牌榨菜的营销策划，使得乌江牌榨菜迅速坐上了榨菜市场的头把交椅。而生产乌江牌榨菜的重庆涪陵集团也从小到大、由弱变强，已经发展成为融人财物、产供销、科研技改为一体的国有大中型企业。

2. 策划过程

重庆涪陵集团找到了叶茂中策划有限公司要对其属下的乌江牌榨菜进行营销策划，在接手这个营销策划项目后，叶茂中策划有限公司首先对重庆涪陵集团的外部环境和内部条件进行了充分的调查和分析，通过调查发现以下情况。第一，中国酱腌菜市场容量至少为240亿，而榨菜的消费量占据酱腌菜市场总量的50%以上，市场容量巨大。第二，人们生活方式（特别是一二线城市人群）的改变，生活节奏的加快增加了市场对榨菜的需求量。过去，人们多习惯于家庭自制酱腌菜，而随着我国经济的不断发展，人民生活水平的不断提高，消费者已很少自制酱腌菜，多在市场上购买。第三，中国的酱腌菜行业酝酿着一场变革和整合，榨菜产品的安全性越来越多地受到消费者的关注。长期以来，酱腌菜行业由于市场容量大、进入门槛低的特点，行业品牌集中度不高，低层次发展、低水平竞争一直是这个行业的顽疾，国家已经开始对酱腌菜行业进行规范整治，规定酱腌菜必须通过“QS”认证，在不会很长的时间内，低劣产品将被驱出市场。第四，榨菜市场上的品牌分散程度十分高，尚不存在具有足够竞争力的品牌。在这样一个年销售数百亿的市场上，作为这个行业中的领军者，一年销售量不过两三个亿而已，而且达到这样销售额的企业数量也非常少，品牌分散的程度可见一斑。第五，消费者在选择榨菜时最关注的因素是“鲜”、“脆”，这也是他们评价榨菜好坏的重要标准。第六，乌江牌榨菜在消费者中有一定的知名度，在市场调研中，调研题目“首先想到的15个榨菜品牌”的答案中，“乌江”的选择率为16.2%，而选择“涪陵”的占到38.8%，居于第一位，可是实际上却不存在“涪陵”牌，因为涪陵作为一个地名，注册已不可能实现。第七，乌江牌榨菜为了保证产品品质，都是经过了三次清洗，三次腌榨，因此成本比其他的杂牌高很多，但消费者并没有任何认知。这是很好的资源，但一直没有被利用起来。

通过以上分析，叶茂中策划机构的策划者们认为应该继承“涪陵榨菜”品牌资产的占领，迅速提升乌江品牌，进而提高乌江榨菜的市场占有率。为了达到这一目标，他们采取了一系列的措施，首先，以“涪陵”作为产地背景，主要用来与消费者沟通信任、保证技术、保证品质，这同时也清晰“乌江”的品牌主导地位；其次，在乌江品牌产品包装的品牌识别区，加上了这样一段文字“乌江榨菜，正宗涪陵榨菜，始于1898年，巴国古都涪陵因乌江（古称涪水）而得名，涪陵榨菜名冠世界三大名腌菜之首。乌江榨菜色如暖玉，其味鲜、香、嫩、脆，更为涪陵榨菜之精品”；再次，通过“三榨”创造差异化概念，提升乌江榨菜的价值感，实现产品升级，通过对乌

江进行机理包装即三清三洗，三腌三榨，摆脱消费者对榨菜低价值的认知，进而取得产品定价的主动权；随后，对乌江榨菜进行包装媒体化，通过对包装元素进行重新设计组合，从历史感、文化感、品质感、口感、工艺等方面诠释产品特点，真正体现了包装的媒体化功能，充分利用包装这一特殊媒体给消费者既定事实印象的功效，迅速、低调而凶狠地抢占物质层面的心智资源，以促进榨菜这种冲动型购买产品的销售；最后，将80%的传播费用集中于电视媒体与终端传播，投放的媒体选择在中国最有号召力的声音——中央电视台，与此同时，终端建设全面开展，开始决战于市场。

3. 策划成果

2005年年底，重庆涪陵集团的销售前线传来好消息：全年公司销量达到6.4万吨，创历史最高水平，比去年增长1.2万吨，“三榨”系列产品全年调销1万吨，占全年计划的120%，而时间仅仅用了6个月；全年回款首次突破4亿元大关，其中“三榨”系列产品约1亿元，新产品三榨的利润是老产品的4倍。

资料来源：根据《小产品，大市场——乌江榨菜策划纪实》改编，源于www.yemaozhong.net。

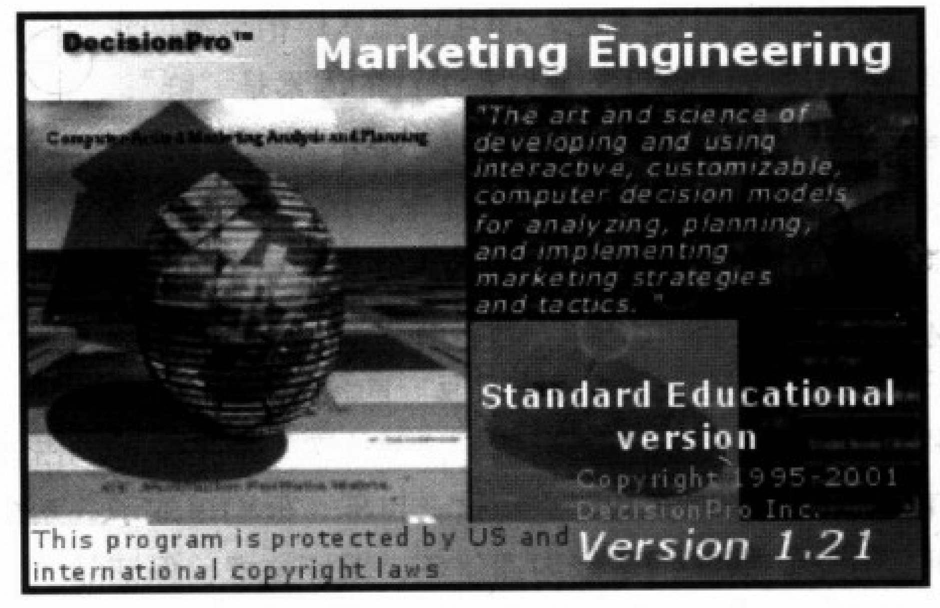
案例思考题

1. 叶茂中策划有限公司在为乌江榨菜做品牌策划时，遵循着什么样的策划流程？
2. 整个策划过程中有哪些可取之处？

相关链接

关于营销策划的两个软件介绍

这里简单地介绍两个在营销策划方面十分有用的软件，一个是营销工程软件（marketing engineering），另一个是营销策划专业软件（marketing plan pro），这两个软件可以帮助营销策划人员高效地进行营销策划的制定工作（见图2-2）。



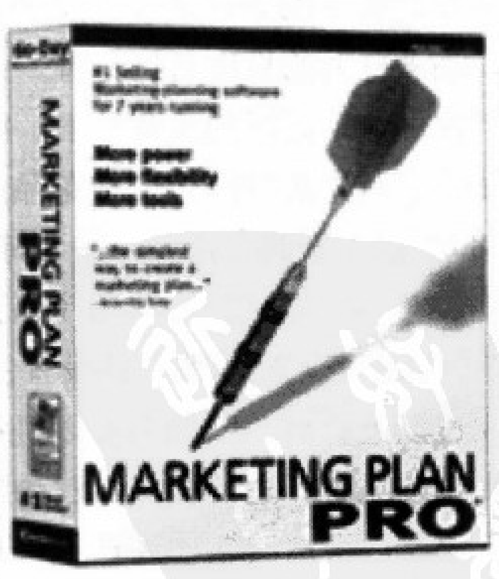


图2-2 营销工程软件和营销策划专业软件封面图

1. 营销工程软件

虽然国内许多企业的营销人员已经逐步接受了菲利普·科特勒的以顾客为导向的营销艺术，

理解了市场营销的概念，但是面对顾客需求多样化、市场竞争加剧以及网络时代的到来等现实复杂多变的企业经营环境，仅凭概念性营销对现实中的营销活动做出决策，往往会出现决策失误，显得不够科学。而营销工程则是对这种概念性营销的有利补充，大大提高了营销决策的科学性。营销工程软件集中体现了营销工程思想的精华所在，它运用分析技术、定量技术和计算机建模技术，将概念转化成因地制宜的决策行动，大大提高了营销管理人员的营销决策水平。

营销工程软件有三种不同类型的软件模块组成：① 在营销工程软件主菜单下直接运行的Windows程序，其中包括聚类分析程序、多项式对数分析程序和市场定位分析程序。② 在Excel下加载运行的电子报表模型，其中包括广告预算模型、沟通计划模型、预测市场模型、巴斯模型、基于选择的市场细分模型、竞争广告模型、竞争性投标模型、促销分析模型、GE业务组合规划模型、学习曲线定价模型、PIMS战略模型、促销费用分析模型、销售拜访计划模型、销售资源分配模型、使用价值定价模型、可视反应模型和饭店收益管理模型。③ 与主菜单关系松散，激活后就可执行的独立程序，其中包括广告文案设计程序、层次分析程序、联合分析程序、决策树分析程序、地理人口网点规划程序和神经网络预测程序。

营销工程软件包括Excel电子报表和软件商的非Excel模型，在使用营销工程软件前，使用者必须熟悉计算机的使用，用过Windows操作系统和Microsoft Excel软件。在计算机上安装了该软件之后，用户可以通过“帮助”菜单中的“索引”了解各个模型的相关信息和使用方法。如果想进一步了解营销工程软件，请访问：http://www.mktgeng.com/。

2. 营销策划专业软件

营销策划专业软件能够帮助营销人员更加方便、容易地制做出一份职业的营销计划，从而使其高效率地完成营销策划任务。营销策划专业软件为营销人员提供了强大而且易于操作的工具，将营销策划分为几个步骤并形成模板，营销人员按照该软件提供的模板就能够高效率地完成营销策划。这些步骤一般包括业务回顾、问题与机会、目标市场与营销目标、战略规划、战术营销组合工具、预算、实施和评估等。在每一个步骤中，该软件都提供了强大的支持工具，这些工具可以很好地引导营销策划者如何去做该环节相应的内容。营销策划专业软件同时还提供了大量的相关资源，这些资源可以为用户营销策划过程中的各个方面提供有益的帮助。

营销策划专业软件基于网页资源的支持和辅助，以“向导”的方式指导用户经过策划过程的每一步，从而完成对一份营销计划书的文字和图表描述。用户可以自由设计封面、选择字体和打印尺寸，并打印已完成的营销策划书。此外，营销策划专业软件还提供了一些真实的案例分析，诠释许多公司或非营利组织是怎样在众多问题和选择面前做出决策的。其中，每一个案例都包含所有输入资料的指导说明和样本公司的文字信息，以及一套完整地对案例文字信息的图表说明。这些案例涵盖了不同的组织、产品和客户群，但是在营销策划专业软件中，它们都遵循着一个统一的格式，这使得这些案例可以被有效地加以对比。

如果想进一步了解营销策划专业软件，请访问：www.paloalto.com/prenticehall/。

营销策划实战

X公司是一家具有一定规模实力的专门从事鞋类生产销售的企业，公司历来重视产品研发，制造工艺比较稳定而且有创意，其K品牌运动鞋由于质量上乘而且造型富有时尚感，在地方市场上取得了很好的业绩。目前，X公司准备在全国范围内推广其K品牌的运动鞋，然而经过市场的初步调

查，X公司发现要将其K品牌运动鞋成功地推向全国市场，其面临着重重困难。

其一，国内运动鞋的高端市场已被以阿迪达斯和耐克为主的国际品牌牢牢掌控，国内一些知名品牌只能勉强分一杯羹；同时，运动鞋低端市场的竞争处于白热化，产品同质化比较严重，不断发生价格战，利润空间越来越小，微利甚至无利。其二，近年来，一些强大的竞争者利用其强大的销售网络对整个销售通路进行封杀，这对行业中的其他品牌产生了极大压力，留给新品牌抢占市场的时间已不太多。其三，由于市场上的强势运动鞋品牌都找了明星尤其是体育明星为其运动鞋做品牌代言人，而X公司却没有品牌代言人，因而面临着价值传播上的窘境，X公司的零售商纷纷要求X公司请明星代言其K品牌运动鞋。

现在，假如X公司让你为其K品牌的运动鞋做营销策划，以使该品牌的运动鞋能够成功地推向全国市场，你将如何做？请结合本章所学内容试论述之。

本章小结

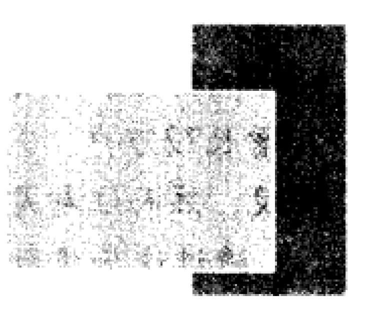
营销策划作为策划的一个分支，对企业的经营活动发挥着十分重要的作用。营销策划是指市场营销策划活动的主体，根据企业的整体战略，在对企业内部条件和外部环境进行分析的基础上，设定预期的营销目标并精心构思、设计和组合营销因素，从而高效率地将产品或服务推向目标市场的操作程序。它具有主体性、战略依托性、目的性、程序性、创新性等内涵。

营销策划的原理包括人本原理、差异原理、整合原理、效益原理。一个完整的、整体性的营销策划的流程依次经过环境分析、营销目标设定、营销战略策划、营销战术策划、形成营销策划书、营销策划实施、评估与修正这七大环节。

现实中，人们对营销策划存在着种种误区，这些误区包括：营销策划是“包治百病”的良方，营销策划是误人子弟的东西，营销策划可以模仿着做，有专业知识就能做好营销策划，营销策划越复杂越好以及营销策划方案一定要不折不扣地执行等。影响营销策划的因素很多，主要包括：高层管理者的支持力度、经济环境的波动情况、竞争的激烈程度、企业自身实力等。营销策划是企业获取竞争优势的重要手段，其作用体现在提高企业的经营管理水平、促进企业营销资源的高效配置、帮助企业降低未来的不确定性、增强企业的市场竞争实力等方面。



第3章



营销策划的组织与管理

开篇案例

一场失败的营销策划

2001年，中国联通公司以200万美元的费用邀请世界著名的麦肯锡管理咨询公司为其CDMA产品进行了一场市场推广策划。在这场市场推广策划过程中，麦肯锡公司将CDMA的技术优势作为主要的竞争卖点，提出所谓的“三高”战略，即“高技术含量、高价格、高端用户”，并计划一年内发展用户700万。然而，推广方案实施数月之后，结果却让人大跌眼镜——CDMA网发展的用户只有将近100万，与联通公司最初400万～500万的预定目标相差甚远，而联通要实现年底700万用户的目标更是希望渺茫。

尽管不少评论纷纷指责是麦肯锡的“高端路线”与“高端定位”误导了联通，但分析CDMA的推广过程，我们会发现，联通公司在组织、筹划与管理上的失误也是导致CDMA产品推广受挫的重要原因。在CDMA产品推广伊始，各种塑造、宣传CDMA“绿色环保”形象的广告便广泛彰显于国内各类主要媒体。然而，在5～6月份，一场由媒体质疑CDMA辐射问题所引发的关于GSM和CDMA辐射高低的争论，却使得联通CDMA“绿色环保”卖点的宣传效果大不如前。另外，联通关于CDMA产品的其他一些不太合实际的宣传，也对其推广产生了不利的负面影响。如果品牌宣传上的问题还只是小失误的话，那么服务与配套设施建设上的滞后则为CDMA产品的推广设置了巨大的障碍。一方面，CDMA网络覆盖范围小，且通话稳定性极差；另一方面，窄带CDMA在数据业务上也无法与GPRS相比。而终端CDMA制式手机数量上的匮乏，又极大地束缚了CDMA的推广和发展。虽然联通亲自上阵，将自己采购的手机投放市场，但成效并不如预期。CDMA开张半年，发展的用户也不过区区100多万，这其中，还有50万是原长城网的转网用户。

在要利润还是要市场规模的抉择中，联通最终还是选择了后者，开始了大范围的降价促销等活动，这也是其转变原有发展思路的开始。起初，为维护CDMA的高端形象，CDMA的降价大多是在手机上做文章，如3月份开始的“预付话费送手机”活动。但从7月份开始，CDMA以价格为主要促销手段开始发力，各地CDMA手机和话费纷纷跳水，除手机降价外，话费折扣也成了CDMA吸引用户的杀手锏。随着联通对CDMA定位的调整以及CDMA价格和资费的一路走低，CDMA产品的推广情况才算稍有起色，7月增长46万户、8月增长72万户、9月增长更是超过100万户。虽然联通年初定下的700万用户目标最终得以实现，然而这却是联通以放弃麦肯锡为其谋划的高端定位为代价的。

透过这场失败的推广策划案，或许您已经意识到，营销策划的成功与否，很大程度上也取决于能否在策划的过程中进行有效的组织与管理。那么究竟什么是营销策划的组织与管理，如何才能有效地实现它？您将在本章中寻找到答案。

3.1 营销策划的组织

营销策划是一种复杂的且富有创意的智慧行为。选择有效的策划实现途径，能使企业的营销策划活动取得事半功倍的效果；而建立完备的策划机构和选取优秀的策划人才，则是营销策划活动顺利开展的重要前提和保证。

3.1.1 选择有效的策划实现途径

企业进行营销策划，主要可以通过两种途径来实现：一种是通过“自力更生”的方式，即企业自行组织企业内的营销管理人员建立自己的策划部门进行策划；另一种则是借助于“外脑”，即通过外聘专门的策划人员或专业的策划公司来进行策划。当然，企业也可以把“自力更生”与“借助外脑”的方式结合起来综合运用。具体要采用哪种途径，企业应根据实际情况灵活掌握。

实力较强的大型企业，可以建立自己的策划部门，委派专人负责企业的策划工作。自己组建策划部门，一方面能为企业节约大量的咨询费用，另一方面也能适应大企业发展对策划工作的客观需求。策划部门就像企业的大脑，通过它企业就能自行设计自己的各种策划。作为企业自身的一个职能部门，自我组建的策划部门对企业的各种情况是较为熟悉的，也较易获得来自企业内部的各种相关信息和数据，由其制定出的策划方案也更能贴近企业需要，更易与企业的发展战略相一致。

而对于大多数中小企业来说，借助外脑进行策划则比建立专门的策划部门负责策划有效的多。一方面，企业小，事也少，专门去组建策划部门反而会增加企业成本，降低效率，相比之下，借助外脑更省事；另一方面，大多数中小企业也并不具备组建策划部门的条件。当然，借助外脑也要有一定的度。外脑的作用应当是参谋性或辅助性的，而不是代替企业进行决策。过度迷信或依赖外脑，反而很容易使企业走入营销策划的误区。

究竟是自己策划还是依靠外脑，并没有什么统一的标准。企业应在综合考虑自身的规模、实力，以及策划工作的频度和复杂程度等多项因素的前提下，认真分析投入产出比，从而选择一种适合企业的有效的策划实现途径。

3.1.2 建立完备的策划组织机构

策划的过程虽然可以通过不同途径来实现，但无论是哪种，都需要围绕策划的主题设置专门

的行动机构，以保证策划工作的顺利进行。

所谓的营销策划组织，一般也称作营销策划委员会或营销策划小组，它将策划活动所需的各类人员整合在一起，是在充分发挥策划主创人智慧的基础上形成的团结合作的组织系统。这种组织机构依策划主题而设，具有临时性的特点，当营销策划项目任务完成，策划小组便可以宣告解散，其后续工作可由企业的常设组织机构如企划部（科）来负责实施、监督及控制等。虽然是临时性的组织，但营销策划组织仍具有较强的权威性、专业性和严密性，其对整个策划活动的成败起着关键性的作用。

专栏3-1　有效组织机构的特征

美国学者汤姆·彼得斯与小罗伯特·沃尔曼，在研究和总结了美国43家卓越企业成功的共同经验后指出，一个有效的企业组织机构，至少应具备以下三个特征：

1. 高度的非正式沟通。高度的非正式沟通，是保持企业内外部信息通畅、实现企业有效监督与控制的重要前提。一个卓越的企业组织，其本身就是一个巨大的、不拘形式的、开放性的信息沟通与交流系统，它允许并鼓励员工进行各种非正式的沟通与交流。

2. 分权化的管理。分权化管理，有利于企业组织灵活性与适应能力的增强。卓越的企业组织，往往由许多具有自主权的分支机构组成，必要时还可以成立多种形式的临时性组织以满足需要。

3. 精简的组织结构形式。精简的组织结构，一方面，有利于企业运作效率的提高；另一方面，也有利于企业节约经营成本。现在大部分成功的美国公司，往往都更加倾向于设立结构简单、经营灵活的简单式组织结构。

通常，营销策划组织由一名主任（组长）、2～3名副主任（副组长）和若干成员组成。一个完备的营销策划组织，其主要成员及其相互间的关系，如图3-1所示。

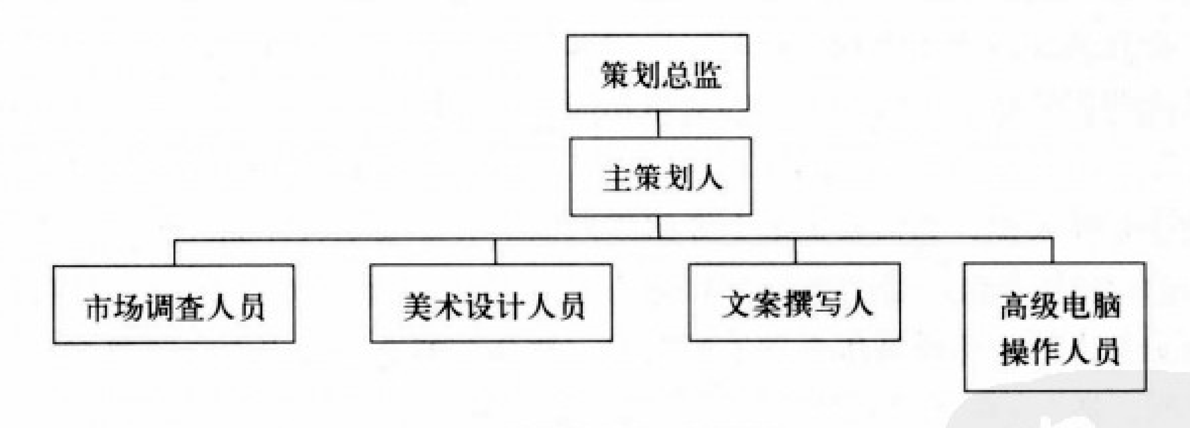


图3-1　营销策划组织结构图

（1）策划总监。策划总监全面负责监督和管理营销策划委员会（小组）的各项工作，其主要工作职责和任务是协调营销策划组织与企业各部门及各方人士的关系，安排、保证工作进度和效率等。一般应由企业的总经理、营销副总经理或策划部经理担任。

（2）主策划人。主策划人如同文艺类中的编导一样，在策划过程中起着关键性的作用。他不仅指挥各类策划人员的调研活动，而且牵头组织策划人员的创意活动并最后负责策划文案的拟定。营销策划的成功，很大程度上就是在主策划人充分发挥聪明才智的基础上集思广益的结果。主策划人不仅应具备较强的业务素质和各方面能力，同时也应富有企业营销策划的成功经验和高度的责任感。

（3）市场调查人员。准确、完备的市场信息，对于策划活动的来说是十分关键的。这就要求策划组织必须设立专门的人员来负责策划活动所需的相关信息的调查、收集、整理和分析等工作。对于调查人员来说，敏锐的观察力、准确的判断力和有效获取信息的能力都是其应具备的最基本的素质和能力。

（4）文案撰写人。通常情况下，策划文案的撰写应在主策划人的领导下由多个撰写人共同来完成，这样既能保证策划工作的效率，也有利于集思广益，提高策划工作的质量。单个文案撰写人虽然只负责文案的部分撰写，但他们必须熟悉和了解整个策划过程。娴熟的文字表达能力，认识问题的深刻性和富于创新思维是衡量文案撰写人水平的主要标准。

（5）美术设计人员。优质的商品都要有精美的包装，营销策划的过程实际上也是一个对企业、产品美化包装的过程。美术设计人员可以利用美学原理，通过创造性的想象来丰富和完善企业的视觉形象、商品标识、广告等，以增强策划文案的感染力和冲击力，提高策划活动的有效性。

（6）高级电脑操作人员。数据库的建立与整理、提案中特殊图形制作等任务的电脑处理是比较复杂的，需要专业技术人员来完成。高级电脑操作人员为策划活动能及时有效地获取信息提供了保证。

总之，营销策划的组织应尽量完备，同时它也应是一个由多方人士组成的、富于创造性的机构。只有这样，才能集思广益、博采众长，使营销策划这项复杂的活动顺利进行。

3.1.3 选取优秀的策划人才

营销策划活动的成功与出彩，不仅取决于理念和创意，还与高效的组织管理密切相关。然而，无论是理念、创意还是管理，都是与策划人的素质与能力密切相关的。当今的社会，是依赖人才竞争的社会。离开高素质的策划人才，营销策划活动根本无法顺利开展。

一个优秀的营销策划人，首先应是一个既有广博理论知识，又有丰富实践经验的复合型人才；其次，要有敏锐的观察力、判断力和驾驭市场的能力；再次，要具备良好的社会公德和职业道德；最后，要具备深厚的文字功底和善于运用各种表达技巧。这些方面的内容和要求，不仅说明了一个优秀的营销策划人所应当具备的素质和能力，同时也为策划组织选拔人才提供了基本的参考依据和标准。

然而，对于企业来说，如何来选取企业组织所需的各类策划人才呢？首先，企业的领导者要了解一个完备的营销策划组织是由哪些人员构成的，从而确定组织对策划人员的具体需求；其次，要根据组织对策划人员条件的具体要求进行甄选，并且在甄选的过程中，还要有“最优秀的并不一定是最合适的，最合适的才是最好的”这样的科学用人观。

3.2 营销策划的营销

策划案反映了策划人对策划活动全盘的构想与筹划。策划案能否被企业决策者们顺利接纳与认可，营销活动起着巨大的作用；而要想实现对策划案的成功营销，策划者就必须了解和掌握有效提案的一般步骤、方法与技巧。

3.2.1 策划同样需要营销

当策划案在拟定完成后，策划者要做的第一件事就是向营销策划评审会议或策划委托人提出

策划案，并得到他们的认同。

正如一件商品，要想得到“买家”的认可和青睐，策划者也必须进行大量的营销工作。首先，策划者要了解策划的评审者或策划活动决策者的兴趣点在哪里，什么是他们关注或比较重视的；其次，策划者要设法突出策划案的“卖点”，即策划活动能为企业带来什么，策划案有何独特之处等；再次，策划者要能以适当的方式和形式将策划案展现出来。用营销学中的话来讲，就是要“千方百计地将产品利益与顾客需求相结合，在不断发现和满足顾客需求的过程中盈利”。只有得到认可，策划案才会变得有意义。

一份优秀的策划案凝结着策划者无数的心血和汗水，策划案一定要百分之百通过，这是任何一个策划人都应有的正确态度，而那种“酒香不怕巷子深”的错误观念和想法是不可取的。策划案再好，如果在评审和决策过程中未能通过，那么为之所做的一切工作和努力也将付之东流。这不仅是一种巨大的浪费，也是任何一个策划组织和策划人所不愿看到的。

3.2.2　推出策划案的一般步骤

策划案的推出，并不是无章可循的。通过对大量策划活动实践经验和教训的总结，我们可以得到推出策划案的一般方法与步骤，即模拟演练、事前协调、准备报告中使用的工具、寻找提案的恰当时机、提案汇报，如图3-2所示。它虽然并不能保证每份策划案都能顺利通过，但至少大大降低了提案推出过程的盲目性。



图3-2　推出策划案的一般步骤

1. 模拟演练

所谓的模拟演练，就是模拟提案在评审过程中可能会遇到的各种场景。其中，模拟演练较多的是进行“模拟问答”，即对策划案推出过程中，评审委员会或决策者可能会提出的各种问题或质疑，事先进行准备并拟定答案。

模拟演练不同于同事间就策划内容进行的意见交换，它是对评审过程真实场景的模拟。在演练过程中，提案人可以邀请自己的同事来扮演评审委员或决策者，并请他们在仔细阅读策划书后，站在评委的角度来提问或质疑，而提案人则应考虑如何回答才能令人满意。真实性应是模拟演练力求实现的。

通过模拟演练，策划人员可以及时发现策划案中那些被忽视的或是尚未被察觉到的问题，从而在提案前采取措施使之得到解决；同时，对各种场景和问题的模拟，能使提案汇报人获得处理各种问题的经验和技巧，从而有效提高其现场应变能力；另外，多次的模拟演练，对提案人胆量及说服能力的提高也有很大帮助。

如果提案是由一个小组提出的，那么在模拟演练时，可以将该小组的成员分成两部分，一部分人扮演评委，另一部分人扮演提案者。而对于一些特殊情况，如策划案的保密程度较高，又无法找到可靠人员进行配合，则利用录音机进行自我演练也不失为一种好方法。其具体做法是，提案人先模拟评委提问并录音；然后，用录音机播放问题，根据问题作答并用另一台录音机录音；

接下来，回放录音并找出回答过程中失误或不满意的地方，加以改进。如此反复多次，同样能达到分组模拟的效果。

虽然是模拟，演练者也应认真对待。对于演练过程中出现的问题，策划者绝不能回避或视而不见。不及时解决，一旦问题在实战中再次出现，影响了提案的通过，则后悔晚矣。另外，演练者应把每一次模拟都当作实战来对待，尽自己最大努力去说服对方。如果在这种假想的评审会上都不能有效地说服对方，那么提案在真实评审过程中被搁置的可能性就很大。

专栏3-2　策划提案缘何半路夭折

某公司策划人员小王，经过几个月的辛勤努力，终于将自己的创意构想变成了一套系统、完整的策划方案。在经过一番周密的准备之后，他满怀信心的向公司决策者们提交了自己的方案。

在评审会议上，无论是对方案的陈述，还是对评委们问题的回答，小王表现的都相当出色。看来，提案被采纳和通过应该是没有太大问题了。然而，当评委会将要对小王的提案做评审结论的时候，评审委员会的主席——公司的一位常务董事却说："刚才由于思考别的事情，所以对策划案的说明没有听清楚，我看等下次会议让他重新陈述一遍再作决定吧！"就这样，小王的提案被搁置了下来。

难道真的是由于这位评审主席没听清，才出现了这样的结果吗？后来，通过多方了解小王才知道，原来导致这一结果发生的直接原因是这位主席在评审当天才看到策划书，而其他人早就拿到策划书了，这使得该主席极其不满。

2. 事前协调

事前协调是指在正式评审之前，为取得有关人员的理解、认同及协助而做的准备工作。事前协调是一种提案的技巧，也是一种提案的策略。尽管经过模拟演练后提案通过的概率大大增加，但若缺少必要的事前协调，提案过程仍会遇到意想不到的阻力。

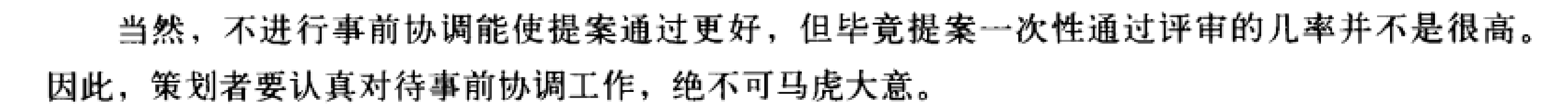
说到底，事前协调其实是协调"人"的问题。提案的评审是由人来完成的，人在评审过程中所起的作用是巨大的，认识到这一点非常重要。不同的人认识问题的角度不同，即使同一个人对同一问题在不同情况下的看法也存在较大差异。消除误解与偏见，获取支持与同情，是事前协调所要努力实现的。

进行事前协调，有以下一些具体做法可供借鉴：

（1）虚心请教，请求指点。在提案之前，策划者可以先找到评审委员进行面谈，把策划书的内容向其说明并请他们给出修改意见。然后，结合评委们的意见，对策划书进行认真改进，并请其再做指点。经事先指点改进后的提案，在评审过程中一般不会再受到评委们的刻意刁难。

（2）共同参与，共同策划。如果有可能，策划者可以请评委委员也参与到策划案的制定过程中来。一般情况下，是没有人会愿意否定自己的看法和意见的。因此，由策划者和评审人共同制定出来的策划案，在评审过程中通过的几率会明显提高。

（3）创造机会，有效沟通。在这里，沟通的对象主要是两类：一类是在评审过程中有较大影响力的委员，另一类则是对提案有明显反对倾向的委员。策划者可以利用拜访、宴请等多种机会与他们进行沟通协调。尤其是对于那些持反对意见的委员，策划者更应设法转变其态度，获得他们的支持。



当然，不进行事前协调能使提案通过更好，但毕竟提案一次性通过评审的几率并不是很高。因此，策划者要认真对待事前协调工作，绝不可马虎大意。

3. 准备报告中使用的工具

在提案汇报过程中，为了向评审者和决策者们有效介绍、展示策划案，报告者除了要提供必要的资料、图表和进行口头上的说明外，多种表现工具和辅助设备的配合使用也是必不可少的。尤其是当报告者无法用语言、文字或手势去表达某种意思时，运用工具和辅助设备来说明会显得非常有效。

报告中最常用到的工具和设备通常有简报、投影胶片、演示磁盘、录像机、投影仪或电脑投影仪等。它们不仅能从视听角度使枯燥的报告内容变得生动形象，而且也能将报告的形式变得丰富多样。灵活运用这些工具，能使提案的内容更具表现力和说服力，使提案更易被评审者、决策者们认同和接受。

在正式报告之前，报告人应将所需的各种工具和设备准备齐全。具体准备什么样的工具和设备，报告者应根据所报告的内容及听众的人数等具体情况而定。

准备报告中使用的工具，说简单也简单，说难也难，不过有一点需要注意，那就是准备工作要多在细节之处下工夫。例如简报的内容应采用图片、艺术字体的文字、图表等；投影胶片的内容或磁盘投影文件的内容应尽量简洁，字数不宜太多；采用电脑投影时最好能适当地设置动画效果，以增强所报告内容的趣味性和吸引力等。越多地注重细节，成功的把握就会越大，正所谓"细节决定成败"。

4. 寻找提案的恰当时机

时机的选择对于提案能否被顺利通过是有着重要的影响。然而，仍有不少人尚未意识到这一点。在他们看来，策划完成后随时都可以提案。当然，这种想法是十分错误的。不辨时机地进行提案，只会增加提案被否决的可能。

那么，如何才能有效地寻找和把握提案的恰当时机呢？其实这并不难。

首先，提案者要善于观察和审时度势。假如众多的议案已经堆满了决策者和评审委员们的案头，那么此时再提出您的策划案只能是给他们"添乱"。要么，您的提案被搁置一旁，长期得不到受理；要么，干脆就遭否决的厄运。所以，此时较为明智的做法是耐心地等待一段时间再进行提案。

其次，提案者要善于创造提案机会。对于一些实效性较强的策划案，提案时机的获得不能靠等待，而要靠提案者主动去创造。尽管决策者们有大堆的议案要去评审，假如您能说服其召开一次特别的会议专门来讨论您的策划案，那么您就获得了一个良好的提案时机。

再次，提案者要学会"察言观色"。有时决策者或评审人的情绪或心情对评审结果也可能产生较大的影响。因此，提案者要善于了解决策者或评审人平时的喜好，掌握其情绪或心情变化的规律，正所谓"知彼知己，百战不殆"。假如您能在决策者心情特别好的情况下推出您的提案，那么成功的可能性一定很高。

另外，在此还有两个帮助提案者有效把握提案时机的小诀窍与大家分享。诀窍一是在评审会开始之前，提案者最好能先打听一下是否有自己的"支持者"们出席。这些"支持者"，既指参与合作策划的评审委员，也包括那些经事先协调而转变态度的反对者。如果有他们出席，此时进行提案成功的把握将会很大。诀窍二是提案者可以通过巧妙地利用排序来增加提案胜出的几率。就

像招聘面试一样，排序靠前的议案往往会受到评委们严格地审查，而排序靠后的议案评审却相对较松。因此，设法将自己议案的评审次序安排得靠后些，这对提案者来说是非常有利的。

5. 提案汇报

当提案前所有的准备工作就绪以后，利用恰当的时机，策划者就可以进行提案了。策划案能否被通过，能否得到认可，关键也就在此一举。俗话说得好，"养兵千日，用兵一时"。此时，提案者要设法使出浑身解数，向评审委员会及决策者们推销和展示自己的策划案。

要想在汇报过程中取得满意的结果，汇报人必须在以下几个方面多加注意：

（1）汇报要讲求策略。策略的灵活使用，能使汇报人因势利导，增大胜算的把握。例如，当策划的内容相当多时，若能依据策划的过程或组成部分进行分段汇报，效果会更好；又如，当策划的过程较为复杂或比较难把握时，汇报人最好能利用开始的几分钟对汇报内容进行一下概述，这样不仅能方便与会者抓住报告主旨，也能引起评审委员对策划内容的进一步注意。

（2）巧妙地使用辅助工具和设备。汇报人在利用事先准备好的工具对报告内容进行展示时，要掌握一定的方法和技巧。例如，在进行录像、幻灯片播放时，不要将全部灯关掉，只关掉1/3效果最佳；在使用投影仪或演示板进行演示时，演示者最好能站在演示屏旁边，而不要坐下；同时，还要注意演示屏的位置与摆放，以免后排的观众因看不清楚而导致注意力分散；另外，在使用需要配合的工具和设备时，演示者要与配合者做好衔接，如一个眼神或一个手势，配合者就能适时配合。

（3）汇报人要注意自己在现场的表现。首先，汇报人要充满自信。在进行内容陈述和回答评委提问时，汇报人应尽量多使用肯定性的语气，以表现出对自己的策划有十足的把握和信心。当然，这种自信要以谦虚、礼貌等能使人产生好感的态度来表现，而不是骄傲或自大的态度。其次，对于评委们的提问，汇报人要按顺序一一作答，并且要保证答案简洁明了、逻辑性强且具有说服力。如果遇到较难回答或拿不准的问题，汇报人要尽量避免慌张，保持冷静。同时，要多动脑筋、灵活应对，含糊其辞或胡乱作答是不可取的。最后，汇报人要切忌意气用事。汇报过程中，意见、批评的出现是在所难免的。面对这种情况，汇报人反唇相讥、与评委争吵，都是极其不明智的做法。

3.2.3 策划案成功营销的关键

1. 了解决策者的情况

向决策者推销策划案前，了解决策者具备的知识理论水平是非常必要。只有了解了决策者的水平，策划者才能"因人制宜"地选择一种能让其接受的介绍方式推出策划案。

例如，在向理论水平不高的决策者推销策划案时，就不宜过多地使用抽象的专业术语、图表或公式。如果您的介绍把决策者搞得一头雾水，那么您的策划案被其接纳的可能性就会很低。

要想说服决策者接受您的策划案，仅仅向其展示策划所采用的理论和方法是远远不够的，您必须要使您的讲解引起他们的共鸣。然而，要想得到这种共鸣，就必须依据决策者的水平选择一种适合他们的沟通方式。因此，"准确地把握决策者的水平"，可以被看成是实现策划案成功营销的重要前提。

2. 突出策划案的"卖点"

从某种意义上来说，策划书也是一种商品。既然是商品，那么要被"买家"接纳和认可，就

必须有一个能让其接纳和认可的理由，即它必须具有吸引人的地方。这个能吸引人的地方就是“卖点”。策划者如果能有效地利用和抓住这些“卖点”，那么要实现策划案的成功推销并不困难。

一般来讲，能作为策划书的“卖点”有很多，但真正能引起决策者注意的是那些与他们兴趣点比较接近的“卖点”。从决策者的角度来看，他们关心的并不是策划的过程或理论，而是策划是否能为企业带来经济效益。因此，策划者在推销自己的策划案时，应尽可能地了解决策者的兴趣，使策划案的“卖点”与之接近。

另外，策划书的“卖点”一定要具体，量化的“卖点”是更具吸引力和说服力的。例如用数字来表示营业额、市场占有率等指标，将更能引起决策者的兴趣。

3. “持之以恒”进行提案

提案被否决、被搁置是很平常的事，策划者绝不能因遇到小小的挫折就灰心丧气。此时，任何的牢骚、攻击甚至谩骂都是于事无补的。如果您对您的策划案有十足信心的话，不妨从头再来。即使再次失败，只要坚持不懈、持之以恒，最终是一定会成功的。

当然，再次提案之前，您必须对上次提案失败的原因进行认真分析，因为上次的失败里面包含有这次成功的因素，此所谓“失败是成功之母”。只有查找到失败原因，才能知道如何去改进；只有认真改进，才可能取得最终的成功。

“持之以恒”既是一种策略，也是一种态度。对策划者来说，要想实现策划案的成功营销，“持之以恒”的策略和态度是必不可少的。

3.3 营销策划的实施

策划案在提案成功后，策划工作就进入了最为关键的实施阶段。要想使策划案得到顺利实施，策划活动的组织者一方面要注意做好策划实施前的各项准备；另一方面，要选择有效的步骤和方法使策划的各项措施落到实处；同时，还要对策划实施过程中的注意事项有所了解。

3.3.1 策划的关键在于实施

对于整个营销策划活动来说，策划案的实施是最为关键的一环。这其中的道理其实很简单：策划地再好，谋划地再周全，如果不能使策划方案有效地实施和付诸实践，那么一切都将是空谈。对策划活动的领导者来说，能否让策划书中的各项措施落到实处，能否让策划者的意图得到真正的体现，将直接影响着策划活动的效果以及策划目标的实现。

我们都知道，每项成功的策划提案，无论是其最初的创意、开发，还是后来的制作、文案到提案成功，无不凝结了策划者大量的心血和辛勤的劳动。如果策划案得不到落实，或是在实施过程中变形走样，那么这些工作的成绩都将被抹杀。如果将策划提案的通过看做是策划工作阶段性的小胜，那么真正的完胜将是来自于对策划案的成功实施。

另外，策划的实施阶段也是对策划方案的检验阶段。策划过程中，策划者在制订策划方案时难免会出现考虑不周或过于理想的部分，即使经过提案前的反复改进，错误仍然不可避免。只有通过实施过程的检验，策划者才能进一步发现策划案中存在的不足，从而为今后更好地进行策划工作积累经验。

总之，策划的实施对整个策划活动来说，既重要，又关键。策划者或具体的实施者都必须对策划的实施工作予以高度重视。

3.3.2 做好策划实施前的准备

策划实施是一件相当复杂的工作，实施者不仅要面对动态环境的变化，还要接受各种不确定因素带来的挑战。要想使策划的实施工作进展顺利，首先就必须在策划实施前做好充分的准备，避免“打无准备之仗”。

1. 落实执行组织和人员

任何方案的实施都必须有人来执行，策划方案的实施也不例外。落实策划方案的执行组织和人员，是进行策划实施准备工作的首要任务。

执行组织和人员的落实，要围绕策划方案和具体的行动计划来进行。首先，要根据行动计划明确承担执行策划方案的机构，并组编、调配各层级组织及设立相应的领导班子；然后，在此基础上划定每个职位的职责、权限以及与其他相邻组织间的关系；同时，要制定相应的规章、制度，并交代注意事项等。虽然组织安排和人员调配的工作是如此复杂，但也必须做好，因为这是策划案能否顺利实施的基础。

落实策划方案的执行组织和人员，比较关键的一点是要使每个执行组织和人员的分工和责任明确，从而使每个执行者能够各司其职，各负其责，使策划案的各项措施都能落到实处。其实，这也正是组织落实的目的所在。组织落实的目的就是要以最合理的组织安排和人员调配来保证策划方案执行活动所需的各项资源得到有机整合，使各项资源的效用得到最大发挥，以保证策划活动的顺利实施。

2. 做好物资筹办工作

古代用兵打仗，有“三军未动，粮草先行”的说法。由此，不难让我们想到，事先做好物资筹办工作是多么的重要。当然，事实情况也确是如此。任何一项策划活动，无论其规模大小、内容多少、时间长短，假如离开了作为“粮草”的各种经费和物品的保障，想要成功简直是天方夜谭。

物资的筹办工作主要是由两部分内容构成的，一是物资的筹措，另一项则是对物资进行部署。物资筹措与物资部署之间，既有联系又有区别，在进行物资筹办过程中要注意区分和把握。物资筹措，主要是对有形物资进行筹集。这些有形物资既包括用于各项开支费用的资金，也包括实施各项活动所必需的资料、设备和工具等。而物资部署，则主要是对筹措到的各种有形物资按编制预算进行最佳分配和调拨。

需要注意的是，进行物资筹办，要设立专门的机构并由专人来负责物资的管理和调配，杜绝物资流失与浪费情况的发生。

3. 对相关人员进行培训

策划方案的实施，最终是要由具体的操作人员来执行的。操作人员的素质、能力以及对方案的理解程度，都是决定实施工作能否顺利进行的重要条件和因素。因此，在正式实施方案之前，对相关人员进行培训就显得十分重要，也十分必要。

对于培训哪些内容，如何进行培训，策划活动的组织者可以根据策划活动的复杂程度以及实施人员已有的素质和水平进行灵活安排。

一般情况下，培训讲解的内容主要应包括：策划的意图、策划的目标、实施内容、实施步骤以及实施的要领和注意事项等。而培训的目的也就在于使实施者能够了解或熟练掌握它们，从而

为更好地实施方案创造条件。

另外，在进行具体培训的过程中，关于方案的目标、意义及要求部分的内容，既可以由策划者来讲解，也可以由企业或单位的领导人来讲解；而对于具体操作和实施部分的内容，则应由相关的技术人员来说明。

总之，通过实施前的培训，要使每一个实施人员对策划实施工作都能获得比较清晰的了解和认识。只有当这种认识变得更清楚、理解变得更深刻时，策划实施工作成功的把握才越大。

4. 进行思想动员和部门间协调

策划方案实施前，进行思想动员和部门间协调也是非常必要的。虽然是两项不同的措施，但思想动员和进行部门间协调的目的是相同的，即都是为策划案的顺利实施统一步调，扫除障碍。

（1）用思想动员解决思想认识问题

思想动员，主要是通过对策划方案广泛而深刻地宣传和讲解，为策划活动的实施争取更多人的理解、支持与协作。它解决的是实施者思想上和认识上的问题。

思想动员是非常必要的。在策划方案实施的过程中，经常会出现下面的问题：实施者对策划方案知晓，但并不一定理解的就准确、深刻；实施者对任务明确，但并不一定就能积极去完成。这些问题的存在，客观上需要在策划实施前进行思想动员。

积极进行思想动员，一方面能有效调动起实施者的工作热情；另一方面，也能通过统一思想，为策划的实施创造出更为强大的推进力量。

（2）通过有效协调化解部门间冲突

策划方案的实施，需要组织中各个部门的相互配合与协作，而不仅仅是策划部门或具体操作部门的事。然而，在策划实施的过程中，又往往缺乏这种合作，更多的则是部门间相互的不理解或不支持。

专栏3-3　警惕组织间的矛盾与冲突

组织间存在矛盾与冲突是很正常的。然而，对于那些有害的冲突，如果管理者不能利用沟通与协调将它们及时化解，那么这些矛盾与冲突将有可能进一步升级，最终势必会影响到整个企业组织的效率。

例如，某企业产品开发部与销售部的经理，由于私人感情上的恩怨而变得非常矛盾、不合作。久而久之，两位领导个人的不和逐渐演变成了开发部与销售部两个部门间人员情绪上的对立。因此，每当开发部将新产品交到销售部门时，销售部门的人员总是摆出一副“别给我们添麻烦”的态度，根本不尽全力去促销。由于缺少了销售部门的有效配合，开发部制定的新产品销售策划几乎都无法顺利完成。最后，董事长不得不亲自出面，才使情况得到控制。

这只是组织矛盾极端化的一种表现。即使冲突不至于严重到这种地步，但现实中仍有许多企业组织机构因缺乏有效协调与合作而使一些优秀的策划方案夭折，给企业造成巨大损失。因此，对于组织间的矛盾与冲突，管理者必须提高警惕。

各部门有各自不同的部门利益，而策划的实施又经常会引发部门间利益的调整。这样，在策划实施过程中经常出现部门间冲突就不足为奇了。



然而，这种冲突对策划方案的实施来说是很不利的，在极端的情况下甚至会导致策划方案根本无法推行。因此，通过采取有效措施化解部门间的冲突就是很有必要的。这就需要企业或组织的领导出面，对各个相关部门提出具体要求或进行协调，以避免不协调的现象在实施过程中出现。

3.3.3 掌握策划案实施的步骤

从策略的角度来看，策划案的具体实施大体可以由三个步骤构成：首先，进行方案实施模拟；其次，正式实施方案；再次，做好中间考核。

1. 实施模拟

与提案过程中的模拟演练类似，策划案的实施模拟也是事前对真实场景的"模拟"。当然，这种模拟与模拟演练中的真实模拟也有一定的区别，它既可以是依靠形象思维将策划方案在大脑中进行的"彩排"，也可以是策划方案在小范围内的尝试执行和尝试性实施。

进行实施模拟，首先，实施者要熟悉策划案实施的整个过程和程序；其次，要注意在实施过程中找出实施的关键环节；另外，进行实施模拟时，还要尽可能地去发现实施过程中可能会遇到的各种问题，从而及时准备、早做预防。

当然，进行实施模拟更多的是出于策略上的考虑，您也可以省去不做。不过，为了能使实施过程更加顺利、实施效果更好，建议您还是要认真去做。

2. 正式实施

所谓正式实施，其实就是全面落实策划方案各项措施的具体过程。这也是整个策划方案实施工作中最为核心的部分。它不仅直接关系着策划目标能否圆满实现，同时也是检验策划方案成效的一个重要过程。

要实现策划方案的顺利实施，首先，策划活动的组织者要明确方案执行过程中各执行人员的分工和责任，将策划方案的各项措施落实到人；其次，在实施过程中要以策划方案为依据，并严格执行；再次，要对实际支出和工作进度进行有效控制；最后，对策划实施过程中出现的偏差和遇到的问题要做好反馈，以便及时发现及时调整。

3. 中间考核

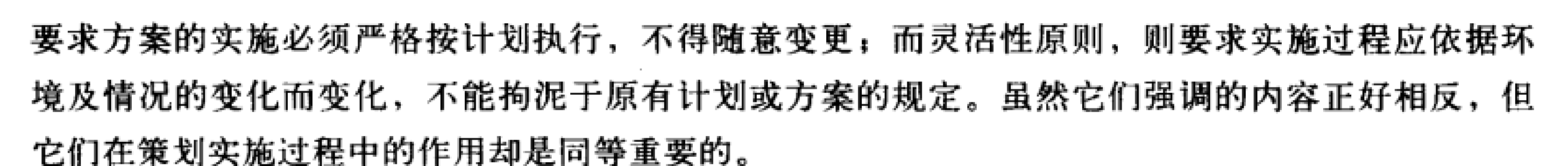
中间考核对于策划案的实施来说也是必不可少的一步。通过中间考核，策划者和实施者可以及时掌握策划案的实施情况，从而实现对方案实施进度与实施效果的及时控制。做好中间考核，也是策划者真实意图得到贯彻与执行的一个有效保证。

一般来讲，中间考核的内容主要应包括以下几个方面，如实施费用与支出的情况、实施进度、实施效果以及实施者的态度等。而对于考核时间的安排，则比较灵活，既可以是定期评估，也可以是随机抽查。另外，就考核方法与方式的选择来说，则更是灵活多样，策划工作的负责人可以根据具体实际情况灵活掌握。

3.3.4 实施过程中的注意事项

1. 强制性与灵活性相结合

在策划案的实施过程中，对实施工作的强制性与灵活性要求都是必不可少的。强制性原则，



要求方案的实施必须严格按计划执行，不得随意变更；而灵活性原则，则要求实施过程应依据环境及情况的变化而变化，不能拘泥于原有计划或方案的规定。虽然它们强调的内容正好相反，但它们在策划实施过程中的作用却是同等重要的。

然而，单一地过分强调强制性原则或灵活性原则都是不行的。其原因在于：强制性原则虽“刚性”十足，但“柔性”不足，只强调执行的强制性，实施过程很容易碰壁；而灵活性原则虽“柔性”有余，却“刚性”欠佳，只强调执行的灵活性，计划方案很难得到落实。

因此，只有把强制性要求与灵活性要求结合在一起，使实施的过程既有强制性又富于灵活性，才能使策划案的实施顺利进行，策划目标圆满实现。

2. 做好沟通与协作

沟通与协作对于策划案的实施来说是相当重要的。只有沟通，才能保持信息通畅，实现部门间的相互理解与支持；只有协作，才能使效率提高，保证策划项目顺利完成。

策划案实施中必须强调沟通与协作，主要可以从以下方面说明：

首先，在营销策划的实施过程中，策划者又是实施者的情况并不多。因此，要想使策划者的真实意图不在实施过程中走样，策划者与实施者之间必须保持良好的沟通。

另外，策划案的实施既要由策划部门和操作部门来完成，也需要相关部门的理解、支持与配合。所以，做好部门与部门间的沟通协作也是重要和必需的。

3. 注意实施的进度与效果

进度与效果，是衡量策划实施工作成效的两个重要指标。进度反映的是计划任务进展的快慢情况；而效果则反映的是计划任务完成的情况。

对于策划案的实施工作来讲，既要注意进度又要注重效果。有进度无效果或有效果不能保证进度，都不能达到策划方案实施的要求。只有在计划的时间内实现了预定的目标，实施工作才算是成功。

要使实施工作既有进度又有效果，除了要求实施者严格执行计划外，企业还可设专人来监督和推进。另外，组织中良好的沟通环境也能为实施工作的顺利进行提供保证。

3.4　营销策划的控制

策划工作不能没有控制，离开了有效的控制，策划目标将很难实现。要想使策划工作顺利进行，策划活动的组织者就必须采取有效的控制措施，重视和做好控制工作。

3.4.1　控制是营销策划成功的保障

在管理学中，控制被定义为“监视各项活动以保证它们按计划进行并纠正各种重要偏差的过程”。由此我们不难看出，所谓的控制，其实就是一种“纠偏”的行动。

策划活动的成功离不开控制，这是有一定道理的。

我们知道，营销策划本身就是一项系统而复杂的工作。从策划的立案、开发，到提案、实施，不仅环节众多，涉及内容、范围广，而且需要有大量的配合与协作。环节众多与过程的复杂，不仅导致了策划工作中不确定因素的大大增加，而且也使策划活动变得相当“脆弱”，极易出现失误或偏差。尤其是策划的实施，更易遭受来自环境变化所引发的冲击而出现问题。当这些失误、偏

差和问题积累到一定程度时，它们就会严重阻碍策划活动的进行。因此，及时发现、解决与纠正这些失误、偏差和问题，就显得非常重要。这也正是策划活动需要做好控制工作的原因所在。

正是因为有了控制，策划活动中的失误、偏差和问题才能被及时有效地解决；也正是因为有了控制，策划活动才能更好地沿着正确的方向顺利进行。可以说，没有良好的控制，就不可能有策划活动的成功。控制是营销策划成功的保障。

3.4.2 做好监督与检查

所谓监督与检查，就是以方案的要求为依据，看操作者在实际操作时是否达到标准。这是一种非常有效的控制方法。在营销策划活动中做好监督与检查工作，一方面，能使策划活动的负责人或策划实施的组织者有效地掌握方案的实施情况和实施效果；另一方面，也有利于策划方案实施过程中出现的问题被及时发现和解决。

对于营销策划活动来说，要做好监督和检查，首先，必须根据策划方案和执行计划的要求设立监督、检查的项目与标准，并广为传达和下发；其次，要制定严格的检查制度和工作标准，使检查工作有章可循；最后，要根据策划活动的具体情况，选用合适的检查方式方法，并制定相应的检查措施。

做好监督和检查工作，关键是要运用好检查的方式和方法。定期检查和不定期检查，就是两种常见的监督检查方式。这两种方法虽然各有各的优点和缺点，但都不失为有效的控制方法。利用好它们，将能有效地促进策划活动的顺利进行。

定期检查，即检查是按事先规定好的时间进行，如每周一次，每月一次等。定期检查能起到有效督促操作部门工作，增加操作部门发现和纠正工作中问题的主动性和自觉性等作用。但由于定期检查的时间、范围与内容是事先定好的，因此检查过程中应付检查或弄虚作假的情况常常无法避免。

不定期检查，即检查是在没有与检查对象事先约定的情况下进行的。由于没有事先约定，被检查者无法对检查的内容事先准备。所以由不定期检查得到的结果可信性与真实性较强，有利于管理者对组织活动真实情况的把握。但也正是因为没有事先约定，所以不定期检查也较易对检查对象的正常工作产生干扰。

当然，要做好监督和检查，单靠一种监督检查方式是不够的，往往需要多种方式方法的配合和灵活使用。例如，在对策划的实施情况进行检查时，将定期检查与不定期检查结合起来，既能起到督促实施者的作用，又能有效避免检查过程中的作假行为。

3.4.3 利用反馈实现控制

反馈是一个信息发送、回收与分析的过程，通过对回收信息的分析，控制系统就可以对再次发送的信息产生影响。策划活动中，利用反馈原理进行控制，也是一种不错的方法。

当策划活动开始后，方案的实施就是一个发送信息的行为。策划活动的控制者可以先通过一定手段和方式将策划实施过程中的各种情况收集上来，然后进行分析研究，再根据方案实施分析的结果和具体环境条件的变化，对策划方案或实施过程进行调整，从而达到控制策划活动的目的。

对于营销策划活动来说，信息的反馈是相当重要的。有了反馈，才能有所调整；有了调整，才能实现控制。反馈应贯穿于策划工作的整个过程，即在策划前、策划中以及策划后都应该进行及时全面的反馈。

1. 在策划方案确定前进行反馈

策划方案确定前，策划活动的组织者应组织有关领导或专家对策划案的完备性、可行性以及适用性进行充分讨论和评估，并在此基础上对策划案进行修正，以确定最佳的行动方案。在方案实施前进行反馈，能使策划案得到有效完善，从而为今后策划实施工作的顺利开展打下基础。

2. 在方案实施过程中进行反馈

方案的实施过程是复杂的，影响策划活动的因素也很多。即使策划方案制订的再完善，在执行过程中也难免保证不出差错，尤其是当环境动态性和不确定性程度较高时，实施过程出现偏差的可能性会更大。因此，在实施过程中，将方案的实施情况进行及时反馈，是策划活动能够顺利进行的必要条件。

3. 在策划活动结束后进行反馈

策划活动结束后进行反馈也是相当重要的。一方面，将策划实施的结果与原方案进行对比，能使策划者更有效地评定策划方案及策划工作；另一方面，通过对策划工作经验教训的总结，也有利于策划人员策划水平的提高。

3.5 营销策划的评估

在整个策划工作结束前，策划活动的组织者还要做好策划的评估总结工作。要想做好策划的评估，就要选好评估的方法和了解评估工作应注意的问题。

3.5.1 对策划评估要有足够的重视

所谓营销策划的评估，一般指的就是在策划实施工作结束后对策划案的实现情况以及实施结果进行的评定与分析。然而，正是由于评估是在实施工作结束之后进行的，是评定结果而不是产生结果，评估常常被看做是一项可有可无的工作。

当然，这种想法和做法都是相当错误的。评估并不是可有可无的，它对整个策划活动来说是有着极其重要的作用和意义的：首先，评估是对策划工作进行评定与总结的过程，只有通过对策划结果、实施过程、操作手段等内容进行认真评估，才能有效判定策划工作的成绩和找出策划工作中的不足；其次，评估也是对策划活动进行反思，总结经验和教训的过程，正是因为有了评估，策划者才能不断积累策划经验，改进策划水平；另外，有效的评估工作，还是组织奖惩能够顺利进行的必要前提，假如没有对策划活动的评估，组织奖惩将失去有效的依据。

因此，策划实施活动的结束并不代表着整个策划工作的结束，策划工作者要改变那种“评估工作无关紧要”的错误想法，认真做好策划评估工作。

3.5.2 策划评估的方法

做任何事情都要讲求方法，选取适当的方法对于做好策划评估工作来说也是非常重要的，只有方法得当才能保证效果。策划评估的方法有很多，既有定性的，也有定量的。下面我们就其中几种比较常用的且有代表性的方法进行简要地介绍，以供大家参考。

1. 综合评议法

在策划评估中，综合评议法是一种经常被用到的方法。该方法不仅操作简便，而且也有利于评估过程民主性的发挥。综合评议法主要由初评、综评构成，综合了专家评议、部门评议、个人评议等多种评议方式，因此，得出的评估结果一般也比较客观全面。

综合评议法的步骤如下：首先进行初步评定。由策划专家组成评议小组，对策划的结果及策划过程的各个环节进行评估，并给出专家组意见和评价。与此同时，策划活动的组织者、实施者及其他相关部门和人员也分别进行各自评估。当初步评估完成后，将评议小组的结果与各部门及人员的意见收集在一起，并按照各自的权重进行综合评估，得出最终评定结果。当然，在实际评估过程中，不同评估者意见在综合评估中的权重也是可以调节的，从而能够满足评估者不同的评估目的和评估需要。

2. 对照比较法

对照比较法，也是一种比较常用的评估方法。运用该方法进行评估的主要原理是：将策划的执行结果同原策划方案目标进行对照比较，从而判定和评价各项活动及目标的实现情况，并对原因进行探究和分析。

运用该方法，比较关键的一步是要确定好对照比较的内容。一般情况下，对照比较的内容主要应包括以下几个方面：策划目标是否实现，实现的程度如何；实施工作是否按计划进行，调整的内容有哪些；操作手段是否合理；预算是否超支；预测是否准确；等等。在选好比较内容后，就可以进行对照比较了。

专栏3-4　如何有效实现对问题点的分析

对于策划过程中出现的问题，只有通过有效分析，策划者才能很好地去汲取经验和教训。那么如何才能实现对策划中问题点的有效分析呢？

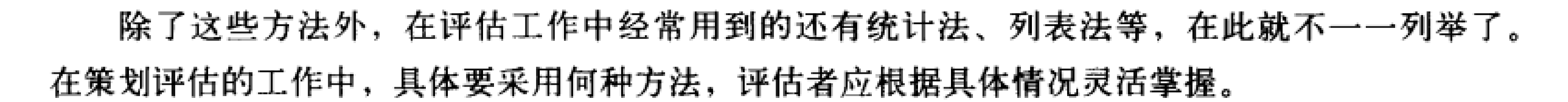
1. 对问题点进行正确归类。造成策划失败的原因有很多，既可能是由策划方案本身的缺陷导致，也可能是由执行过程中的不可抗力或具体操作人员的执行不力等多种因素造成。因此，要想对问题点进行有效分析，首先就必须对问题点进行正确合理的归类。

2. 避免妄下结论。妄下结论极易导致问题认识上的片面性或主观性产生。未做充分分析就草率做结论，是策划者在分析问题的过程中应尽量避免的。正确的做法应当是通过实际求证，收集资料、数据，进行思考从而找到产生差异或问题的原因。

3. 选取有效的分析方法。方法的选择对于是否能够有效分析问题点来说也很重要。对于分析方法的选择，一方面要注意灵活多样，另外，还要注意方法的适用性和有效性。在具体过程中，策划者既可以通过对策划执行记录进行查阅，也可以通过与执行人员进行谈话等方式来实现。

3. 关键事件法

“做事情要会抓关键”，评估工作也是这样。所谓关键事件法，即在评估过程中，评估者应将注意力集中在那些对活动有关键性影响或有关键意义的环节上，做好对关键事件的评定与分析。关键事件可以是对某个重要区域市场的开发，也可以是对某类品牌产品的市场推广，还可以是对企业形象、知名度等方面的塑造与提升。关键事件法也是一种非常有效的评估方法，它能使评估者在把握关键事件的基础上对评估对象有更深入的分析和认识。



除了这些方法外，在评估工作中经常用到的还有统计法、列表法等，在此就不一一列举了。在策划评估的工作中，具体要采用何种方法，评估者应根据具体情况灵活掌握。

3.5.3　策划评估要注意的问题

1. 评估过程要尽量客观全面

客观全面是对策划评估工作的基本要求。评估不仅是评定结果的过程，同时也是分析结果，总结经验教训的过程。如果这个过程不是建立在对客观情况实事求是与多角度全面分析的基础上的话，评估结果的准确性和有效性将会大打折扣。另外，若没有对结果的正确分析与评价，教训总结与经验积累也就更无从谈起了。因此，进行策划评估工作一定要注意效果，尽量使评估过程客观而全面。

2. 要注意定性与定量的结合

所谓定性主要是通过描述性的语言或文字对事物质的特征进行阐释，而定量则主要是利用数据分析、模型、图表等对事物规律进行说明。虽说两种方法各有各的优点，但也存在着各自的不足。在营销策划评估中，仅仅依靠定性来评价和总结，不免会让人感到过于笼统；而仅仅从定量上来说明，又较易使人的视野被数字所局限。因此，将定性与定量方法结合运用是非常有必要的。把两种方法结合使用，不仅能弥补其各自的不足，而且也能使评估的结果更加准确、深刻。

3. 注意评估结果的反馈

策划评估活动结束后，做好评估结果的反馈是相当重要的。只有将评估结果进行反馈，策划工作者们才能对策划活动的效果有所了解，才能在成功与失败中汲取经验和教训。同时，也只有通过评估结果的反馈，使策划工作得到改进和提高，策划评估的意义才能真正得到体现。可见，对于策划评估工作来说，评估结果的反馈也是其十分关键的一环，必须认真做好。

策划案例与文案

麦当劳东北地区2003年营销方案

一、策划案背景

2003年初，东北麦当劳的营销计划是：以优惠的价格吸引更多人光临麦当劳餐厅，增加顾客的交易次数，大量发放优惠券，并且以每日都有低价的汉堡来吸引顾客。但在得知麦当劳公司要在全球推出“我就喜欢”这一新的品牌活动后，东北麦当劳面临的问题是采取什么样的营销方案，既要支持全球策略，又要结合本地区的实际情况，很好地打击竞争对手。因此，东北麦当劳需要重新对市场进行研究，重新界定目标顾客群，设计一套新的营销运作方案。

二、营销环境状况

（一）整体市场营销现状

从西式快餐进入中国市场以来，发展速度是惊人的。截至2003年年底，麦当劳在中国发展到将近600家餐厅，肯德基则有1000家之多。尤是其在2003年度，中国受SARS的影响，餐饮行业不同程度遭到了冲击，但麦当劳、肯德基在此期间反而生意依然火暴，扩张速度也丝毫未受影响。

（二）具体环境因素分析

1. 宏观环境。

（1）人口与地理。东北麦当劳餐厅及其竞争对手主要分配在以下四个城市：大连、沈阳、长春、哈尔滨。四个城市的人口总数在2500万左右，人均可支配收入与去年相比增长率均在10%以上，市场潜力巨大。

（2）政治与经济。东北地区的政治环境比较稳定。2003年，中国政府提出振兴东北老工业基地的经济战略方针。东北地区整体经济实力不弱，人均GDP、人均教育水平和城市化程度都比较高。

（3）生活习惯。东北人饮食习惯是吃得不很精细，口味较重，喜饮酒，大鱼大肉，胃口比较大。东北地区的成年人对就餐环境的优劣不很注重，喜欢三五成群在一起吃饭、喝酒。东北人喜欢吃中餐的比例较大。

2. 微观环境。

（1）现有竞争者。主要竞争对手是肯德基。汉堡类产品肯德基优于麦当劳。双方价格相差无几，地点比邻而居，大多在商业中心及超市旁边等人流密集的地方。双方促销活动的频率和内容也相似，主要是依靠电视广告、营业推广以人员促销和发放优惠券为主。

（2）潜在竞争者。目前市场上还未有公司能够进入，而且进入壁垒较高。

（3）替代品竞争者。主要是与中式快餐的竞争。

（4）供应商的情况。有固定的供应商，采购成本相对较高。

（5）消费者行为。对公司真正忠诚的顾客仅14%左右，而他们对公司的贡献只达到45%左右。真正忠诚的顾客主要集中在为20～29岁之间、收入2000元以下的人群，没有忠诚度的顾客主要集中在30～39岁、收入2000～2999元之间的人群。

（6）企业内部。麦当劳公司崇尚团队精神；注重品牌建设；强调系统性发展。

三、问题与机会分析

（一）面临的问题

（1）与肯德基相比，麦当劳在餐厅数量发展上、市场占有率上稍弱。

（2）中式快餐市场份额有逐步扩大的趋势。

（3）麦当劳食品以比较清淡、稍油腻、酸甜为主的西式口味为主，东北人接受比较吃力。

（4）半成品成本高致使产品售价相对较高，食品给人感觉不是物超所值。

（5）与肯德基相比，服务速度稍慢。

（6）在新产品的开发上，麦当劳十分严格，产品花样变化少，远没有竞争对手灵活。

（二）面临的机会

（1）由于政策支持，东北的经济发展较快，服务业发展的空间也会越来越大。

（2）在品牌认知率和广告印象率上，麦当劳与肯德基基本打平，并稍好一点。

（3）相对于中式快餐，麦当劳的食品热而新鲜、服务快速友善、餐厅环境是舒适的，卫生间干净、清洁。

（4）真正忠诚的人对麦当劳公司的贡献非常大，没有忠诚度和忠诚行为的人对麦当劳贡献也很大。

（5）麦当劳公司在9月份将开展“我就喜欢”的全球推广活动，此次活动的目标顾客群由原来的儿童转向了年青一代，与东北麦当劳确定的目标顾客群有部分重合。



（三）目标顾客选定

“20～29岁的学生、蓝领，收入2000元以下、经常与同学、同事一起就餐”这一群体，既符合“我就喜欢”活动的目标顾客群的特点，而且也是东北麦当劳确定的目标顾客群，所以工作重点和营销策略主要应针对他们。

四、营销目标和行动方案

（一）营销目标

使麦当劳公司开展的“我就喜欢”的全球推广活动在东北地区得到100%实施；进一步扩大品牌知名度，提高市场占有率。

（二）行动方案

东北麦当劳的营销方案分两个主要部分：

(1) 执行麦当劳全球、全国的营销计划；

(2) 执行东北麦当劳市场自己的营销计划。

（三）行动措施

(1) 进行店内POP、电视广告、餐厅内服务人员促销以配合全球、全国的营销计划。

(2) 改进产品和服务，让顾客觉得物有所值。

(3) 对自己的优势如品牌、服务态度采取维持策略，继续保持与竞争者的竞争优势。

(4) 找到并发展真正忠诚品牌的目标顾客群，提高他们的贡献；同时将没有忠诚度的顾客变为忠诚顾客并进一步提高他们的贡献。

五、营销策略

（一）产品策略

(1) 加强产品口味的改变；

(2) 提高服务速度、效率；

(3) 产品包装由原来拘泥于固定的模式转换为更多的选择；

(4) 产品推广应避开竞争对手的锋芒，在自身优势产品的推广上，扩大与竞争对手的差距；

(5) 品牌推广应继续推行公共关系的活动，树立麦当劳服务于社区，建立一个好邻居的品牌形象。

（二）价格策略

(1) 价格上应以相对低价进行市场渗透，扩大自己的顾客群；

(2) 把一些利润率相对较高的产品，如饮料、薯条、鸡类汉堡等打低价策略；

(3) 发放大量学生优惠卡、出租车卡等。

（三）渠道策略

在居民区内可以考虑开设餐厅，使餐厅的数量要超过主要竞争对手——肯德基。

（四）广告策略

(1) 主要以电视广告、报纸广告、户外广告、交通广告为主；

(2) 电视广告主要以产品的促销和品牌广告为主；

(3) 报纸广告以促销广告为主；

(4) 户外广告和交通广告以品牌广告为主。

(五) 公共关系与宣传策略

(1) 以宣传品牌为主，提高麦当劳在当地社区的美誉度；

(2) 麦当劳叔叔经常在餐厅表演，采取与顾客一起摇薯条、跳舞，拿着本色杯走在步行街等。

(六) 营业推广策略

(1) 进行餐厅装饰，勾勒一种促销的氛围；

(2) 餐厅POP的摆放，信息简单、直接，能吸引顾客的眼球。

(七) 人员推销策略

(1) 与顾客互动的方式，让顾客参与到活动中，服务人员进行有个性化的服务；

(2) 对服务人员进行训练，增加对活动的认识和理解；

(3) 举行销售比赛。

六、营销计划的执行和控制

(一) 执行麦当劳全球、全国的营销计划

麦当劳全球、全国的营销计划要得到100%执行，主要以电视广告和店内促销为主。

(1) 具体行动方案。

1) 甜品免费尝：买任何超值套餐免费送圆筒、派、小杯奶昔或圣代一个；

2) 新产品：芒果味奶昔、冰蓝酷；

3) 自选自配儿童套餐；

4) 过去只有汉堡（吉士汉堡、麦乐鸡四块）、小薯条、配小可乐加一玩具为儿童餐。现在，以下三类任意组合加一玩具为儿童餐。

汉堡类：汉堡、麦乐鸡四块、鱼柳条、飞碟包；

小食类：小薯条、小冰淇淋（不同口味）；

饮料类：酷儿、小可乐、小橙汁、热饮。

(2) 麦当劳全球、全国营销计划执行时间安排。

麦当劳全球、全国营销计划执行时间如表3-1所示。

表3-1 麦当劳全球、全国营销计划执行时间表

月份 / 活动	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
甜品免费尝	←→						
新产品		←	→				
自选配儿童套餐			←	→			
冰蓝酷				←	→		
我就喜欢						←	→

(二) 执行东北麦当劳市场自己的营销计划

1. 具体行动方案

(1) 百刮百赢，麦香鸡上阵：买任何鸡类产品（麦香鸡汉堡、麦辣鸡汉堡、麦辣鸡翅、麦乐鸡）即可得到刮刮卡一张，刮开中奖。中奖率100%，比如下次凭任何消费免费兑换可乐一杯、蛋筒一个等）。

(2) 挑战59秒：顾客点完餐后，服务员会与顾客说："我将在59秒内完成备餐给您。"如果超

过59秒，将给顾客一份免费的产品，如可乐、圆筒冰淇淋等。

（3）值得回味：买中杯可乐加1元即可得到两块鸡翅。

（4）炫出性格本色杯：32盎司大塑料杯可乐仅售8元。颜色有五款：绿色、橙色、蓝色、黄色、紫色。

（5）摇滚薯条：买一包中薯条，免费换大包薯条，并赠口袋和调味料一包（多种口味），将薯条与调味料投入口袋中，摇摆，可吃不同口味薯条。有陈慧琳的歌舞伴奏。

2. 东北麦当劳市场自己的营销计划执行时间安排

东北麦当劳市场自己的营销计划执行时间如表3-2所示。

表3-2　东北麦当劳市场自己的营销计划执行时间表

活动 \ 月份	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月
百刮百赢，麦香鸡上阵	←	→					
挑战59秒	←	—	—	—	—	→	
值得回味		←	—	→			
炫出本色杯			←	→			
摇滚薯条					←	→	
我就喜欢						←	→

（三）费用预算

采取销售额比例法，广告费用不超过营业额的7%，其他营销费用不超过营业额的3.5%。

案例思考题

东北麦当劳的策划方案是如何将本地区营销计划与全球、全国的营销计划相结合的？

相关链接

市场营销策划方案实施的五种基本模式

要想使营销策划方案顺利实施，企业根据自身的情况，选用一定的实施模式是很有必要的。一般的，市场营销策划方案的实施主要可以通过以下五种基本模式来进行，即指令性模式、转化性模式、合作性模式、文化性模式和增长性模式，如表3-3所示。

表3-3　营销策划方案实施模式对比表

模式类型	主要特点	领导者角色	优点	缺点
指令性模式	凭借权威发布各项命令来推动方案的实施，突出领导者的决策性作用	领导者、决策者	统一决策和指挥，利于方案的顺利实施	易受准确的市场信息、领导者素质、决策与执行分离等因素制约
转化性模式	运用组织机构、激励手段、控制系统来促使方案实施	设计者、协调者	利用了行为科学方法，能使方案的实施更加科学有效，是指令性模式的补充和完善	并不能克服指令性模式所有的缺陷，且易产生新问题

（续）

模式类型	主要特点	领导者角色	优点	缺点
合作性模式	决策的参与范围扩大到企业高层管理层，方案由集体制订、实施	决策者、协调者	集体参与和决策，使信息更准确、完备，能有效提高方案成功的可能性	并非全员决策，仅是不同观念、目的的协调与平衡，其结果可能以牺牲经济合理性为代价
文化性模式	在整个企业中宣传一种适当的文化，推动方案的实施，基本实现了全员参与决策	组织者、指导者、宣传者	合作参与范围扩大，利于消除组织间矛盾与隔阂，减少方案实施的风险，加快实施速度	易受员工素质、领导者态度影响，实施困难，易流于形式
增长性模式	策划方案是由基层经营单位到最高决策层自下而上产生，并非自上而下推行	组织者、领导者、决策者	将领导负责与集体决策相结合，为策划方案的成功实施提供了保障	耗费人力、物力、财力，易受领导者素质、组织制度因素制约

资料来源：徐育斐，孙玮琳.市场营销策划[M].大连：东北财经大学出版社，2002:157-158.

营销策划实战

1. 在联通CDMA的市场推广案例中，联通公司不惜巨资聘请麦肯锡为其制订了一套策划方案。然而，此方案实施数月后，联通CDMA产品并未出现预期的推广效果。有评论说是麦肯锡不切实际的“高端路线”误导了联通，也有评论说是联通自身执行力不够造成的。

面对CDMA实际的推广状况，假如当时您是联通公司的策划部经理，您会怎么办，是对原方案进行必要的调整，还是进一步强化对方案的执行与监控？您有什么好的解决办法或措施吗？请给出您的应对方案及理由。

2. 可口可乐公司在推出其新可乐产品之前，曾对美国消费者就“可乐口味倾向”进行了广泛的意见征询和评价活动。调查结果显示，大多数消费者愿意尝试新口味的可口可乐，并认为新可口可乐的味道比老可口可乐要好；另外，认为新可口可乐味道胜过百事可乐的也超过半数。由此，推出新可口可乐似乎是顺理成章的事。然而，令可口可乐公司始料不及的是，新可口可乐刚推出不久，便遭到了来自老可口可乐忠实顾客的强烈抵制。这些老可口可乐的忠实顾客认为，“老可口可乐代表的是一种传统美国精神，放弃传统配方就等于背叛美国精神，只有老可口可乐才是真正的可乐”。随后，可口可乐公司接到的抗议信件和投诉电话也越来越多，顾客的愤怒犹如火山爆发一般难以遏制。

面对这样的情景，假如您是可口可乐公司的策划部负责人，您认为新可口可乐的推广问题主要出在哪里，是调查结果不准确，策划实施工作没做好，还是其他什么原因？如果由您来处理，您会如何来做？

本章小结

营销策划是一项系统而复杂的活动，不仅环节众多，而且易受多种不确定因素的影响。因此，要想使策划活动顺利进行，使策划目标顺利实现，有效的组织与管理是必不可少的。只有做好营销策划的组

织与管理，策划活动才能有保障。

做好营销策划的组织与管理，要体现在策划活动的各个环节。首先，要根据企业自身的需要，选择合适的策划实现途径，建立营销策划组织机构，选取优秀的策划人员；其次，要采用一定的技巧、方法与步骤对策划方案进行积极的营销，使提案得到认可与采纳；再次，要做好方案实施前人、财、物等各项资源的筹办调配及方案实施过程中的控制协调工作，保证策划活动按计划进行；最后，要及时对策划活动的结果进行评估、总结，并做好反馈。



第 4 章

营销策划的创意与方法

开篇案例

可口可乐与《魔兽世界》有何干系

“可乐”与“魔兽”，一个是有着百年历史的饮料品牌，一个是在全世界年轻人中有着巨大吸引力的网络游戏，它们之间有何干系？它们能否被联系到一起？也许，很多人的回答会是否定的。然而，经过巧妙的创意与策划，2005年4月15日，“第九城市”与可口可乐（中国）饮料有限公司在上海建立了战略合作伙伴关系，共同签署了在中国跨领域推广《魔兽世界》的协议，成功地将“可乐”与“魔兽”的合作变成了现实。一时间，“饮料+网游”也成了2005年中国营销界广为流传的佳话。

“饮料+网游”，其实也并非是“可乐”的突发奇想，而是来自于其现实的需要。年轻人一直是可口可乐在市场定位和推广中很重要的一个部分。通过对年轻人长久地追踪研究，“可乐”发现：网络现在是对年轻人来说最具吸引力的媒介，年轻人对网络的重视和依赖程度在不断攀升；与此同时，传统媒体对年轻人的吸引正在下降。因此，适应这种变化，选择一种新的能加强与消费者间联系的渠道和方式，对“可乐”来说是必需的。

然而，“可乐”与“魔兽”进行合作，确实是一个大胆的想法，毕竟这是将两个来自不同市场行业领域的事物进行联系。但事实证明，“饮料+网游”的确也是一个绝妙的创意，因为它巧妙地实现了“可乐”与“魔兽”在共同消费群上的汇合。《魔兽世界》的消费群多为年轻人，而可口可乐是年轻、活力、青春的象征。通过与“网游”的结合，可以让年轻人产生一种“可口可乐和我在一起，和我一样好玩，一样叛逆”的感觉，这种情感结合和心理诉求是最容易吸引年轻人的。“饮料+网游”，不仅为年轻的消费者带来了具有震撼力的全新网络体验，而且也以创新的方式使“可乐”实现了与年轻人间的有效沟通和联络。

当然，这个独特的创意给“可乐”和“魔兽”带来的利润回报也是相当可观的。通过《魔兽世界》游戏的普及，可口可乐加大了品牌在网吧等新兴销售渠道中的影响力，更提升了品牌在年轻人心中的地位。有统计数字显示，通过合作，《魔兽世界》2005年7月在中国内地的付费玩家人数已超过150万；而可口可乐2005年第二季度的净利润则比2004年同期增长了15%，达到12.9亿美元，第二季度收入也增长了15%。“饮料＋网游”这一跨行业合作的营销模式无疑给消费群的拓展带来了“火花”。

由此，我们不难看出，对于策划活动来说，一个新奇的创意不仅具有“画龙点睛”的妙用，更有“点石成金”的神奇功效。正是由于创意的作用，“可乐”与“魔兽”这两个原本看似毫不相干的事物才成功地实现了合作，并开创了“联手网游”的先河。

4.1　认识营销策划的创意

创意是神奇的，创意也是营销策划活动必不可少的。然而，究竟什么是创意？创意对策划有什么作用？创意的来源又在哪里？这些都是我们首先需要弄清楚的问题。

4.1.1　创意的内涵与实质

在日常生活中，我们经常会听到诸如“有没有好的创意？”或“塑造好这个产品形象，要好好进行创意”之类的话语。那么，什么是创意？能准确地把握它的要旨吗？

所谓创意，首先就是一个好的主意、别出心裁的想法或高明的点子。这也正是“有没有好的创意？”这句话中“创意”所要表达的意思。

但是，如果把创意仅仅理解为好的主意、别出心裁的想法或高明的点子的话，那么还没有准确把握住创意的真谛。

一个好的创意包含着众多新奇的想法、好的点子或主意，但就这些想法、点子或主意本身来说，却还不是真正意义上的创意，它们只是创造性思维的成果。真正意义上的创意，应当是一种创造新事物、新形象的思维方式和行为，应当是一个进行创造性思维的过程。创造性思维是创意的核心。通俗点儿讲，创意的过程也就是想出好点子过程。

全面、准确地把握创意的内涵与实质是十分重要的。如果理解的不全面或不到位，那么我们的创意的活动必将是盲目的或不科学的。只有将创意看做是进行创造性的思维而不是一个个静止的已有的思维成果，创意的“创”的作用才能真正得到发挥，才可能会有更多的新奇想法、好的点子或主意源源不断地被创造出来。

专栏4-1　衡量创意的三个要素

对于策划人员来说，获得一个有价值的、优秀的创意，是其梦寐以求的理想。然而，怎样的创意才是一个有价值的、优秀的创意，我们又该如何来衡量它呢？一般情况下，我们可以从以下三个方面来衡量创意：

1. 独创性。独创性是衡量创意是否具有价值的首要标准。缺乏独创性的创意是没有个性，是缺乏活力和没有生命力的，它只能是对已有策划思路机械地模仿或拼凑。这样的创意我们也就不能再称其为创意了。

> 2. 影响力。所谓影响力，是指创意对大众影响的广度和深度。例如，优秀的创意总是能以极强的震撼力与感染力来吸引大众，并激发其无限的遐想。反之，即使创意方案再奇特、再巧妙，如果曲高和寡，发挥不了影响力，那么这样的创意也是没有任何意义的。
>
> 3. 持续性。持续性也是衡量创意的一个重要指标。有些策划者费尽周折，日积月累才形成的一个策划方案，实行周期却只有短短几天。这样的创意，投入产出比低不说，能真正达到预期效果也很难。

4.1.2 创意的来源

创意是创造性思维的过程，常常会给我们的工作带来神奇的效果，因此，创意也常常被我们看成是一种非常神秘的东西。但是，经过仔细观察，您会发现创意并非像您想象的那样难以捉摸，其实它一点也不神秘，它就来源于我们的身边。

1. 创意来源于生活

我们日常的生活，是创意最主要的来源。生活是丰富多彩的，它能为创意提供大量的有价值的素材，而且能引发我们创意的灵感，很多优秀的创意都是源于对生活深入细致观察的结果。另外，创意的产生也是为了满足实际的需要，只有贴近生活，人们才能更好地接受这些新奇的想法或点子，创意才更容易取得成功。

2. 创意来源于幻想

创意的产生，很大程度上也是来源于我们的幻想。想象力是我们人类特有的一种思维能力。想象力的发挥，能使我们突破各种思维定势以及条件、环境的阻隔，使我们的创造性思维得到最大限度的发挥。很多看似不可能的事情，正是由于大胆合理的想象，才成为了现实。举个简单例子，人类正是有了像鸟儿一样在天空自由飞翔的幻想，才有了后来飞机的发明。所以，要想获得好的创意，充分发挥我们的想象力是必需的。

3. 创意来源于兴趣

兴趣对于创意的形成也是有着重要影响的，也是创意的一个重要来源。只有对某个问题产生了兴趣，我们的思维才能够兴奋和活跃，我们的想象力和创造力才能充分得到发挥。假如对某个事物丝毫也不感兴趣，那又怎么可能会去不断地认识它、研究它呢？既然不去认识，不去研究，创意灵感又将从何而来呢？

4. 创意来源于积累

俗话说“机遇只垂青于有准备的头脑”，创意的发生也是这样。如果我们平常没有对知识、经验的广泛积累，那么要有好的创意几乎是不可能的。灵感的获得也许只是一瞬间的事，然而在灵感到来之前却是需要有大量的思考和准备过程来铺垫的。正如树上掉落的苹果砸到牛顿，他发现了万有引力定律；而有过相似被砸经历的其他人，他们又发现了什么呢？可见，面对同样的际遇，有准备与无准备之间的差距就是这么大。

5. 创意来源于“看”的方法

事物之间的关系是相当复杂的，从不同的角度来思考，得出的结论可能就会有很大的不同。

我们在创意的过程中，当一种思路进行不下去，无法产生创造性的想法时，换个角度、换种思考的方法，或许很快就能发现“另一片天空”。由此看来，创意的产生也是来源于我们对事物不同的“看法”中。

4.1.3 创意对策划的作用

对于营销策划来讲，创意既关键，又重要。任何策划都是要和创意紧密联系在一起的。离开了创意，没有了令人惊奇的好点子，策划就不再是策划了，而只能算作是计划。从某种意义上说，创意是策划的灵魂。

1. 为策划提供点子与方案

创意对于策划的作用，首先体现在能为策划活动提供众多新奇的点子、构想与方案上。我们知道，创意的过程就是创造性思维发挥与运用的过程。通过创造性思维的作用，一些新奇的想法、点子或方案便会随之出现，而这些都是我们的策划工作所需要的。

对于策划活动来说，创意之所以是重要的，最主要的原因就在于创意能为策划工作提供一系列解决问题的方案和措施，而这也正是营销策划创意的本质所在。

2. 使策划活动更具独特性与创新性

创意对于策划活动的另一个作用就是能使策划活动更具独特性与创新性。创意的过程，是创造的过程、创新的过程，各种新奇的想法、主意、点子能为策划活动带来“活力”，使策划方案更加新颖、独特。正如开篇案例中“可乐”与“魔兽”联手网游的创意，就使得这场营销策划活动变得独特而富有创新魅力。

总之，策划活动是不能没有创意的。离开了创意的策划，只能是缺乏个性、生硬的拼凑或无趣的模仿；而只有那些蕴涵了创意的策划，才是富有鲜活个性和持久影响力的策划，才是真正意义上的策划。

4.2 创意的一般步骤与方法

创意的过程是寻找解决问题的灵感，进行创造性思维的过程。虽然灵感的获得更多的是需要我们“打破定势与常规”，但就创意过程本身来说还是有规律可循的。因此，我们可以通过对创意一般步骤的总结，来认识创意的规律和提高创意的技巧。

在这里，我们将创意归纳为以下九个步骤：界定问题、设想最佳结果、查证资料、寻找灵感、走出熟悉的领域、尝试多种组合、使自己放松、初选方案、验证创意，如图4-1所示。



图4-1 创意的九个步骤

1. 界定问题

界定所要解决的问题，是进行创意工作的首要步骤。只有明确了所要解决的问题，才能进行下一步的工作。那么，如何才能对问题进行有效的界定呢？

我们认为，界定问题最好的办法就是对问题进行多角度、全方位、立体式的分析和思考。因为多角度的分析和思考，不仅能够更加全面、准确的认识所要解决的问题，同时，也便于在问题的多个角度之间进行比较，从而找到最佳的解决问题的方向来进行创意。

2. 设想最佳结果

在问题界定完成后，就进入了创意工作的第二个环节，即设想最佳结果。所谓最佳结果，就是在创意过程中最想要和最希望得到的那个结果。当然，这个最理想的结果并不一定能够实现，但是它至少使我们有了努力的方向。

另外，设想最佳结果对于提高创意的质量和水平也有着重要意义。一般情况下，人的思维是有“惰性”的。正是由于这种“惰性”的作用，我们做事常常是“浅尝辄止”，即一旦寻求到解决方案或完成了目标，就不再考虑是否还有其他更好的方法或途径，这将对更好的创意方案的产生起到了阻碍作用。因此，把“目标”定的高一些、远一些，对于克服思维上的这种“惰性”，提高创意的质量和水平是很有帮助的。

3. 查证资料

资料的查证是创意工作的第三个环节。所谓资料的查证，就是根据创意提出的设想，对我们所占有的各种资料的完备性、有用性和有效性进行验证和评估。

资料的查证对于创意工作来说是十分重要的，也是必不可少的。因为我们所占有的资料并不一定都适合创意的需要，哪些有用，哪些没用，只有通过资料的查证才能知道。另外，通过查证资料，也能及时发现资料收集工作中存在的不足，从而及时纠正。

同时，查证资料的过程，也是一个对已有资料、信息进行分析、整理和再加工的过程。通过对已有资料、信息的分析、整理和再加工，我们很可能会获得新的启示和认识，而这也是我们获得更好创意灵感的一个重要来源。因此，从某种意义上来说，资料查证的过程也是获得创意灵感的过程。

4. 寻找灵感

如果说界定问题、设想最佳结果、查证资料这三个步骤是策划创意的准备阶段的话，那么从寻找灵感这一步开始就进入了创意的酝酿阶段。

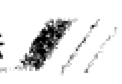
灵感的获得对于创意活动来说是十分关键的。即使有了解决问题的方向，假如没有解决问题的灵感，那么也不可能想出什么好的创意。

灵感的获得也许是一瞬间的，然而灵感的寻找过程却并非想象的那样简单。

首先，寻找灵感的过程是一个基于准备与积累的创造过程。没有事前对问题的研究与分析，想获得灵感几乎是不可能的事。正如发明“万有引力定律”的牛顿，假如没有事前充分的思考和准备，恐怕即使被一百个苹果砸到，他也不会有什么灵感产生。

其次，寻找灵感的过程也是一个痛苦的、不断思索的过程。这也是创造性思维活动的一个特点。只有通过“冥思苦想”，我们的思路才会更加清晰，对问题的认识才会更加深刻。当我们对问题的认识达到一定程度时，灵感也许在不经意间就会来到我们身边。

再次，寻找灵感的过程也是一个打破定势、大胆想象的过程。打破已有的思维定势、进行合理大胆的想象，能使我们的思维突破各种限制，能使思维的创造性得到最大限度的发挥。灵感的获得有时就来源于大胆的想象。

总之，寻找灵感的过程不能靠等待，也不能靠运气，而应在充分准备和积累的基础上进行创造性的思考，只有这样才能获得灵感。

5. 走出熟悉的领域

在进行策划创意的过程中，走出我们熟悉的领域，从其他领域或行业的视角来审视要解决的问题，是很有必要的。

这是因为，如果将思维长时间的停留在我们熟悉的领域的话，那么我们看问题、想问题的角度和方法总是有局限性的，即使变换多种角度，思维的视野仍然不会有突破性的拓展。这就需要在创意的过程中，适当地从不太熟悉的领域来寻找解决问题的方法，尤其是在熟悉的领域内找不到好的创意思路时，更应该这样。走出熟悉的领域，展现在我们面前的将会是“另一片天空”，好的创意方案和创意灵感可能就由此产生。这不仅是经验之谈，也是克服思维局限性的一种有效方法。

要想摆脱熟悉领域对我们思维的限制，首先，要有“走出去”的意识，即能够认识到从不同领域思考问题的重要性和必要性；其次，要有“走出去”的勇气，即不被已有领域的知识和观念束缚，敢于利用多领域的知识来分析问题；最后，要有“走出去”的方法，即“走出去”不是盲目的，而是围绕着所要解决的问题来进行的，既要善于对其他领域知识的获取，也要善于对这些知识的灵活运用。

6. 尝试多种组合

所谓尝试多种组合，就是要我们从不同的思维原点出发，去尝试各种解决方案的组合。这也是我们创意过程中非常重要的一步。

不同的组合往往代表着不同的意义，即使相同的要素采用不同的组合也可能产生完全不同的效果。因此，在对多种组合的尝试过程中，或许就能找到最具独特性和创新性的那条创意思路。虽然这一做法实行起来并不容易，但效果却是非常明显的。

要想运用好这一方法，就要经常从不同角度、不同方向、不同理解和不同标准等方面进行思考，同时，还要多问自己像“如果……会怎样？”、“如果……那么”之类的问题。只要坚持这样做，获得新的有价值创意的几率就会大大增加。

7. 使自己放松

人在放松的状态下，思维是最活跃的，也只有在放松的状态下，人类的创造力才能得到最大限度的发挥。可见，保持放松的状态是成功创意的前提和必要保证。

我们可能都有过这样的经历，当我们苦苦的去寻求某个问题的答案时，却怎么也得不到，反而是放下来后，在意外的场合和不经意间得到了答案。这实际上反映的正是一种思维的规律：大脑经过长时间的思考往往会效率低下，只有中断思考，使其充分休息，才能使其重新恢复效率与活力。

创意是一种创造性思维的活动，因此，要想取得好的创意效果，就应尽可能地在放松状态下进行。如果在创意的过程中一时找不到合适的思路或方案，千万不要着急。此时，要做的事情就是要尽可能地利用各种方法来放松自己，使大脑得到调节和休息。也许在休息的过程中，就会有新奇的想法或思路突然出现。

能使人得到放松的方法有很多，例如散步、听音乐、喝咖啡或与朋友聊聊天等，都是不错的选择。当然，也可以利用其他方式，如睡眠、沐浴等。

8. 初选方案

经过前面充分的创意准备和酝酿之后，创意的灵感也许就已经悄悄地来到了我们的身边。灵感的到来，有时是极富戏剧性的，它可能会在我们毫无准备的情况下出现，甚至是出现在睡梦中。这时，要以最快的速度将这转瞬即逝的“思维火花”记录下来。如果不是这样，它一旦离去想要把它再找回来将是十分困难的。

当然，有时创意灵感的到来是不止一个的。在这种情况下，除了要快速、完整的将它们记录下来之外，还要根据创意的目的和需要，依据一定的标准对它们进行比较和筛选，将那些价值不大的创意方案剔出，以提高创意工作的效率。

在筛选方案的过程中，常用的几个判断标准是：

（1）创意方案要具有新奇性。新奇性是衡量创意方案好坏的一个重要标准。好的创意总是能巧出奇招，引人入胜，引发人们无限的兴趣和遐想，而这些都是思路平淡的创意根本无法实现的。

（2）创意方案要具有独特性。独特性标准是要求创意方案要有自己的特色，要能表现出与众不同的特征和差别化。缺乏特色与个性的创意是没有活力和“市场”的。

（3）创意方案要具有可行性。方案能否得到实施，是否切实可行，也是进行创意方案选择与评估的一个重要标准。假如方案过于理想化，缺乏可行性，那么即使它再新奇、再独特，我们也要将其放弃。

9. 验证创意

创意经过初选之后，就进入了最后的验证阶段。创意验证主要有两个目的，一是决定创意方案的最终取舍；二是对创意阶段的经验教训进行总结。

（1）创意方案的最终取舍。创意方案的验证，首要目的就是对创意方案做出最后的取舍，通过验证的创意方案就可以进入具体的实施阶段，而没有通过验证的方案将被否定或需要重新创意。

当然，如果进入验证阶段的创意只有一个，那么只需要对其进行进一步的验证即可，而不需要再进行选择。然而，通常情况下，具有新奇性、独特性、可行性特征的创意是不止一个的，尤其是在多个营销策划人员各自进行创意的情况下，这就需要在创意的最终验证阶段按照最优原则进行取舍。

进行创意选优，可以参照下面的方法来进行，即通过比较候选方案来选优。进行比较选优，比较的方面可以有多个，但最主要的比较是对方案的效果、方案实行的难易程度以及方案成功的概率等方面的比较。一般地，通过比较就可以确定其中最优的那个方案。如果通过比较仍然无法选出所需的方案的话，也可以采用“方案综合”的方法，即把各个创意的可取之处进行综合，以形成新的更具特色的方案。

（2）总结经验教训。经验与教训的总结对于创意工作来说也是至关重要的。通过经验与教训的总结，不仅能加深对创意规律与方法的认识，而且也能为下次创意提供可供参考的信息。

4.3 创意思维的技法

创意是一种进行创造性思维的活动，思维的方法对于创意的形成、产生是有着巨大影响的。因此，掌握多种思维的技法对于有效提高创意水平和创意效果是很有帮助的。本节，我们将对创意过程中常用的几种思维技法进行简要地介绍。

4.3.1　灵感思维法

我们对于“灵感”一词也许并不陌生，它是一种说不清道不明，但又确确实实存在的东西。它既可能是我们长久思考的结果，也可能是我们受某种启示而出现的顿悟。总之，它的形成与产生是没有固定模式的。

对于策划活动来说，灵感思维就是在策划活动中思维处于最活跃状态时的“思想火花”。这些“思想火花”，对于创意活动是极为重要的，正是有了它们才有了优秀创意的产生。因此，运用好灵感思维，激发更多的“思想火花”是我们在进行创意时必须努力做到的。这就需要我们一方面要了解和把握住灵感思维的特点，另一方面，也要掌握一定的运用灵感思维的技巧。

灵感思维的特点主要有三个，即突然性、稍纵即逝性与创新性。突然性是指灵感的到来是无法被准确预测的，它既可能在这个时候出现，也可能在那个时候出现，更多的则是出现在我们毫无准备的情况下；稍纵即逝性则表明灵感的到来是瞬间发生的，如果我们不能及时抓住它，它会很快消失的无影无踪；而创新性则是对灵感本质的说明，灵感是创造性思维的结果，是对常规思维的一种突破，“新、奇、特”是其最基本的特征。只有抓住了灵感思维的这三个特点，我们才能较好的利用它来进行创意构思。

另外，在运用灵感思维进行创意时，还应注意把握以下几个基本的技巧：

（1）勤于思考，多问为什么。问题与思考，是最能激发灵感思维的东西。如果脑子中没有问题，那么人就不可能去思考去研究；不思考不研究，灵感又将从何而来呢？因此，遇事多问几个“为什么”，对于灵感思维的发挥是很有效的。

（2）抓住瞬间“思维的火花”。灵感的出现也许就在不经意的一瞬间，因此以最快的速度将它记录下来，是极为关键的。为了随时迎接灵感的“不期而至”，将纸笔随身携带是一个不错方法。

（3）暂时将问题搁置。有时我们的思路可能会突然中断，此时，将问题暂时搁置在一边，是比较明智的处理方法。暂时将问题搁置，一方面能使我们的大脑通过休息恢复效率；另一方面也有利于我们进行思维角度与方法的调整，避免“钻牛角尖”的现象发生。

（4）尽量保持放松的状态。身心放松是产生灵感的有利时机，因此，在灵感思维的过程中，应尽可能地保持放松的状态。

4.3.2　群体思维法

群体思维法是一种集思广益的创意方法，它最大的优势就在于能够利用集体智慧的发挥，来弥补个人思维与能力上的不足。因此，利用这种方法来进行创意，更容易使我们获得好的创意灵感和创意思路。

群体思维法的具体方法有多种，但最常见、最具代表性的是“脑力激荡法”，也即“头脑风暴法”。所谓“头脑风暴法”，就是通过组织一种特殊的小型会议，使参与者无所顾忌地发表各自的看法，彼此激励，相互启发，以产生众多创造性设想的一种群体思维的方法。

“头脑风暴法”在具体实施中一般有以下几个要点：

（1）参与讨论的人数要适当，既不宜过多，也不宜过少，最好能控制在6～10人。这样既能保证每个人都有充分发言的机会，也能使集体思考保持较高的效率。

（2）在讨论开始前，主持人不明确告知此次讨论的最终目的，而只是把需要讨论的问题交代清楚。

（3）讨论开始后，要鼓励每一个参与者积极发言，阐述各自对问题的看法。

（4）对每个人的发言做好记录，点子越多越好，可暂不计质量。

（5）整个讨论的过程中，不允许对别人的意见进行反驳，也不许过早下结论。

从“头脑风暴法”的实施过程中，我们可以发现，参与者是在一种轻松、开放和没有任何限制的环境中进行问题思考的。这样，就使得各种不同的观点和想法大量涌现。经过相互启发，相互影响，更多更好的创意思路和创意方案就会在这种群体思维的激荡中产生。

有一点需要注意的是，由于“头脑风暴法”强调的是点子的数量而不是质量，这就导致了由它所得到的想法和观点并不一定都是有效的，其中也不乏大量无用信息的存在。因此，在使用此方法时，我们要正确、客观地对待它所能起到的作用。

当然，要使“头脑风暴法”更为有效，我们也是可以通过采用一定方法来对其进行改进的。例如，在进行“头脑风暴法”时，一次只讨论一个问题，或尽量使讨论的题目明确具体等，对于提高结果的有效性都是有帮助的。

4.3.3 侧向思维法

所谓侧向思维，就是利用一些与问题无正面联系的信息来寻找解决问题的途径的思维方法。在创意过程中，侧向思维的灵活运用是非常重要的。因为在很多情况下，我们直接从正面的角度去思考问题是得不到满意答案的，这时，采取“迂回”的策略，从问题的侧面进行思考却往往能收到很好的效果。

侧向思维的方法是巧妙的，它体现的是一种不按正常套路“出牌”的非常规思想。它既是出于对问题整体性的把握与策略性的思考，也是对常规思维的一种突破。由于能够出其不意，“剑走偏锋”，因此采用该方法进行创意和构思往往能取得较好的效果。开篇案例中，魔兽世界通过可口可乐来开拓市场的创意也就是使用了侧向思维法。

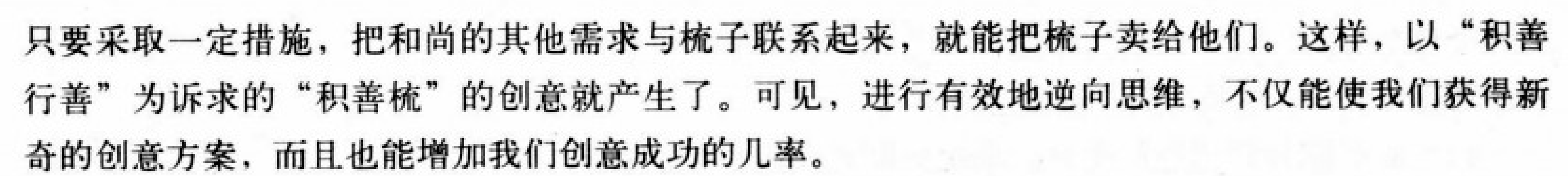
要想运用好侧向思维法，最为关键的一点是要善于发现和找到事物之间隐藏的或看似不相关的联系。只有把握住这些联系，我们才可能找到问题的“突破口”，才可能“剑走偏锋”。如果在缺乏对事物全面分析与深刻认识的情况下去贸然运用侧向思维法，那只能弄巧成拙，将事情变糟。

4.3.4 逆向思维法

所谓逆向思维，就是从正常思考路径的反面去寻求解决问题的途径的这样一种思维方法。逆向思维法也是一种反常规的思维方法，该方法最大的特点就在于思维行进的方向是逆向的。如我们日常所见的“反潮流生产”、“反时尚设计”、“反季节销售”等“反其道而行”的现象，都是运用逆向思维的具体表现。

对于策划的创意活动来说，逆向思维法的最大作用就在于它可以激发创新思想。这是因为，“思维倒转”不仅改变了人们思考问题的固定方式，而且还为人们看问题、想问题提供了一个全新的角度，从而使许多看似不可能的事情得以实现。其实，很多优秀的创意和创新的想法就是在这种“思维倒转”的过程中才得以产生的。

例如，开发“积善梳”把梳子卖给和尚的创意，就是运用逆向思维法的杰作。按照常理，我们会认为把梳子卖给和尚简直是荒唐之举，因为和尚对梳子根本就没有需求。然而，通过逆向思维分析，我们会发现和尚对梳子并不是完全没有需求，而只是对梳子本身没有功能上的需求罢了。



只要采取一定措施，把和尚的其他需求与梳子联系起来，就能把梳子卖给他们。这样，以“积善行善”为诉求的“积善梳”的创意就产生了。可见，进行有效地逆向思维，不仅能使我们获得新奇的创意方案，而且也能增加我们创意成功的几率。

要想运用好逆向思维，我们需要在以下几个方面多加注意：

(1) 要有进行逆向思维的习惯和意识。逆向思维是对常规思维的一种“颠覆”，它要求我们必须从全新的思维角度去认识和分析问题。然而，常规的思维模式和方法对我们的影响却是根深蒂固的。因此，要想克服它们，我们只有通过进行有意识地训练才能实现。

(2) 要善于从最不可能的情况中寻找解决方案。很多情况下，逆向思维都是在那些看似不可能的情况下进行的。如果是正常情况的话，那也就不需要再进行逆向思维了，依靠常规思维就能解决问题。我们常说“最危险的地方也是最安全的地方”，就是逆向思维的一种体现。从最不可能的情况中寻求可能，是逆向思维方法的要旨所在。

(3) 熟悉和掌握逆向思维的途径和方式。我们只有对各种逆向思维的方式比较了解，才能灵活有效地运用它们。逆向思维的方式有多种，既可以是直接的反转型逆向，也可以是转换型的逆向。所谓直接反转逆向，是指从已有事物的相反方向出发，通过逆向思维来引导创意的构思，其主要实现途径有功能性反转、结构性反转、因果性反转等。而转换型的逆向则是通过对原有求解思路的悖逆和转换，来寻求新的更合适的解决问题的方法。

4.3.5 组合思维法

组合思维法，是指通过将不同性质的事物或功能进行搭配与联结，以产生创意的一种思维的方法。不同的组合所代表的意义是不同的，这种不同有时候甚至是事物质上的差别。组合思维法正是利用组合本身所具有的这些特点，从而实现对创意思路与创意方案的有效发掘。

专栏4-2　用自由女神像大修后的建筑垃圾也能发财

美国政府曾经对自由女神像进行了一次大修。然而，大修过后产生的200吨建筑垃圾却让州政府犯了难。州政府只好贴出告示，愿意以50万美金悬赏能妥善处理垃圾的人，但条件是不能对环境有所危害。一位商人看到告示之后，头脑里立刻产生了许多奇妙的组合与联想，一个完美的发财计划在他的脑海中闪现。在征得州政府同意后，这位商人便开始了他的行动。首先，他要来50万美元注册了纪念品公司。尔后，他委托铸币公司，用垃圾中的铜铸造自由女神纪念币；委托制尺公司，用垃圾中的铅制作背面带有自由女神像的尺子；委托工艺品公司，用垃圾中的水泥块制作自由女神纪念碑，用垃圾中的木材制作自由女神雕像；最后的一些渣土，则请一家公司分装于精致的盒子里，并在盒子上用金字写上“自由女神的血肉之躯”。而他注册的公司，就在自由女神像附近开设商店销售这些纪念品。不到三个月，所有纪念品便被销售一空。在扣除了成本费用之后，这位商人净赚仍然有200多万美元。正是组合思维的妙用，才使得这位商人抓住了这个难得的发财良机。

组合思维的具体方法有很多，其中比较常用的是“信息交合法”。所谓的“信息交合”，就是指通过各种信息的交流、融合与碰撞，以产生新的信息、观点、思想与方法的一种思维方式。其要点与步骤主要有：

(1) 对系统整体进行分解。即利用整体分解率，将系统整体先分解为多个组成部分，然后再

把各个部分分解为因子，直到不能再分为止。在分解的过程中，要注意按照系统要素构成的层次和序列逐步展开，尽量全面，避免遗漏。

（2）对各部分信息进行交合。系统分解完成后，接下来就是进行信息的交合。信息交合要按照一定的次序进行，即先进行事物本身要素的交合，然后再引入不同类的知识，进行大范围的“边缘交合”。

（3）对交合结晶进行筛选。信息交合的过程会产生大量新的信息、新的联系或转换，因此，要根据具体的需要对这些内容进行必要的筛选。在筛选的过程中，还要注意对经济性与实用性等原则的把握。

另外，要运用好组合思维法，除了认识和掌握主要的组合思维方法外，我们还必须对以下三个方面的问题多加注意：

（1）考虑能否进行组合。虽然组合的过程体现着多样化，然而并不是所有要素都能实现有效的组合的。因此，在运用组合思维前，我们应先考虑要素是否具备有效组合的条件。如果要素间通过组合不能产生创新性的效果，那么进行组合就没有什么意义和必要了。

（2）组合要有一定规则。俗话说“没有规矩不成方圆”，组合的过程也是这样。如果失去了一定规则，那么组合的过程将会变得杂乱无章，组合的结果也只能是对各种要素的简单堆砌或生拼硬凑。利用这样的组合，我们几乎是得不到任何有价值的信息的。

（3）对组合方式进行优化。通常，组合的方式是有很多种的，不同的组合方式会带来不同的组合结果。为了能得到最满意的结果，就必须注意对组合的方式和过程进行优化。

4.3.6 类比思维法

类比思维主要是指通过对两种或两种以上的客体进行比较、认知与推理而获得创造性设想的方法。类比的两个事物既可以是同类的，也可以是不同类的，即使是差别很大的两个事物之间依然可以进行类比。通过类比，我们策划创意的视野将得到极大的拓展。因此，对于策划创意活动来说，类比思维法也是一种重要的方法。

类比思维的具体方法有多种，其中较具代表性和典型性的主要有四种，即直接类比法、象征类比法、因果类比法和综合类比法。

1. 直接类比法

所谓直接类比法，顾名思义，就是简单地在两事物之间直接建立联系的类比方法。它是最简单也是最常用的一种类比方法。直接类比的对象既可以来自于自然界，也可以来自于人类社会。在很多情况下，采用直接类比法，只需通过与类比对象的直接比较与推理，就能得出大量具有创新性的想法或点子。例如，红极一时的超级女生、幸运52等节目的组织与策划，就是从国外类似的娱乐节目类比、改进而来的。

2. 象征类比法

象征类比法是一种用具体事物来表示某种抽象概念或思想感情的思考方法。象征类比由于能借助于一定事物的形象、符号来比喻、形容、替代或突出另一事物，借助于有形的物体表达抽象的感情，因此，也具有较高的美学价值。例如，在店面设计、商品包装、企业形象塑造等方面，都经常用到象征类比法。正是借助于一定的标志与符号，才有效地突出了这些事物所要表达的内容与诉求。



3. 因果类比法

所谓因果类比法，就是从已知事物因果关系同未知事物因果关系的相似之处出发，来寻求未知事物的一种思维方法。因果关系是事物所具备的最基本的关系，因此，利用因果类比法来进行事物之间的类比与推理，效果往往是非常明显的。例如，蓝色巨人IBM的成功是与其重视企业形象设计有很大关系。IBM能依靠企业形象取得成功，那么其他企业如果重视企业形象设计，应该也能取得和IBM相类似的效果。正是由于因果类比的作用，企业形象设计才从美国传出，并广泛流行。

4. 综合类比法

综合类比法主要是在策划客体本质属性非常复杂的情况下而使用的一种类比方法，它的主要特点就是对策划客体相似特性进行综合，进行全方位的比较与思考。例如，各种模拟演练、模拟测试、模拟试销等利用的就是综合类比法的原理。通过客体在模拟情境中的表现，我们就可以基本推测出其在真实情景中的表现。比如，客体在模拟情境中能够有好的表现的话，以此就可以推知它们在真实情境中的表现也将不会太差。

虽然类比的具体方法有多种，但是无论是采用哪一种，在具体运用的过程中我们都要注意以下两个方面的问题：

(1) 要注意对类比点的把握。确定类比对象，找准和把握好类比点是进行类比思维的前提。无论是直接类比、象征类比还是因果类比，只有在把握住比照对象特征和类比点的情况下，我们才能有效地运用类比思维来进行模拟和推理，才能引发好的创意和点子产生。

(2) 善于利用联想与想象。想象与联想在类比过程中发挥着巨大的作用。正是因为有了联想，我们才能由此事物联想到彼事物，才能进行类比思考；而也正是因为有了想象，在类比的过程中我们才能产生对比照事物的模仿。因此，在运用类比思维法的过程中，要充分发挥联想与想象能力，只有这样，才能产生更好的类比效果。

4.4 创意思维的培养与开发

策划的创意活动是一种高智能的脑力活动，这就对创意者的素质与能力提出了较高的要求。要想适应创意活动的要求，策划人员就必须采取一定的措施，来有意识地培养和提高自己的创意能力与水平。

4.4.1 创意必需的11项素质与能力

要想成功地进行创意，创意者首先就必须明确进行创意都需要具备哪些素质与能力。下面我们对创意活动所必需的11项素质与能力进行简要的介绍。

1. 乐于接受新观念

乐于接受新观念是进行创意活动所必须具备的最基本的素质与心态。创意活动本身就是一项创新的、创造性的活动，只有不断地从新思想、新观念中汲取“营养”，才可能有创造性的思维产生。如果故步自封、因循守旧，那只能使创意者的思想逐渐僵化，从而影响创意活动的顺利开展。夏新能从生产录像机到生产手机，格兰仕能从生产羽绒服到生产微波炉，与其策划者观念的转变与更新是密切相关的。

2. 有极强的好奇心

极强的好奇心是优秀创意者的又一项显著特征。有了好奇心，才能产生兴趣；有了兴趣，才能进行孜孜不倦的追求。正是由于好奇心的驱使，才使得创意者有了不断探索问题、发现问题的动力，而这对于创意活动来说又是极为重要的。微软视窗的不断开发与完善，正是源于微软自身强烈的好奇心与探索欲望的驱使。

3. 具有很强的直觉

直觉对于创意活动是有着重要的意义，有不少优秀的创意构思和方案都是来源于创意者的直觉。直觉人人都有，然而又并不是每一个人都能从简单的直觉中寻找到创意灵感的。直觉的获得与运用也是需要培养的，作为创意者来说，必须使自己具有很强的直觉感和直觉意识。康师傅方便面之所以能在中国得到迅速发展，就是其对中国消费者消费习惯与生活方式变化敏锐感知的结果。

4. 敏锐的观察力

如果我们把生活比作是蕴涵创意素材的巨大宝库的话，那么敏锐的观察力就是打开这座宝库大门的钥匙。很多优秀创意的产生就是创意者细心观察的结果。要想在创意过程中能有效发掘出好的创意思路与方案，创意者就必须有“见一叶而知秋”的敏锐观察能力。“海飞丝”洗发水的推出，正是宝洁公司在对消费者去屑需求深入观察与分析后做出的决策。

5. 深刻的感受力

感受力越深，思想就会越丰富，感情就会越细腻，这样就越能体察到别人所体察不到的细微变化；而创意的灵感有时就是来自于人类情感的深处和这些细微的变化的。增强自己感受生活、体察情感变化的能力，是创意人员创意成功的重要条件。“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”可谓是一句家喻户晓的广告词了，它之所以能有如此强的感染力，其原因也正是在于它对中国消费者消费心理和内心情感细微之处的深刻体察。

6. 丰富的想象力

丰富的想象能拓宽创意的思路。同时，也正是想象力的发挥，才使得创意者能够把创意方案变得如此新奇和富有魅力。许多看似不可能的事情变成了现实，许多看似没有联系的事物产生了联系，这些都是创意者大胆合理想象的结果。开场案例中“魔兽”与“可乐”的联手网游，便是创意者充分联想，大胆想象的杰作。

7. 有一种模糊的心境

模糊的心境有时候更利于创意者创造性思维的发挥。灵感的产生，往往需要创意者打破常规思维的桎梏，以一种全新的思维方式和习惯来适应。而人在模糊状态下，是最不容易受常规思维束缚的。因此，保持一种模糊的心境，也是创意人员必须具备的一项基本素质与能力。近年来，男女皆宜的“中性”服饰、化妆品大行其销，“娃哈哈”也在向老幼皆宜的保健食品发展，究其原因，都是企业对目标市场进行模糊选择的结果。

8. 过人的毅力

做任何事情，如果没有过人的毅力，想要取得成功是不可能的，进行创意活动也是这样。即使是非常优秀的创意成果，它的开发与形成过程也不可能是一帆风顺、一蹴而就的。如果创意者

不能坚持，不能在挫折与失败中成长，那么想要成功简直是太难了。尤其是当策划创意与方案被暂时搁置或否定的时候，如果没有过人的毅力和坚持不懈的精神，想要取得最后的成功显然是不可能的。

9. 多角度思考问题的灵活性

创意的过程是复杂的，只有从多个角度对问题进行全方位、立体式的认识与分析，才可能真正把握住问题的实质和要害。如果不善于多角度思考，那么认识问题和所得到的结论都将是不全面的，而在此基础上得出的创意方案也将是不完善或欠成熟的。例如，面对不穿鞋的人群，结论可能是鞋子在那里没有市场；然而，假如从不同角度来思考，这会不会就是一个蕴含着巨大商业机会的潜在市场呢？

10. 敢于冒险

冒险精神也是创意人员所必须具备的基本素质和能力之一。由于创意活动是一种创造性极强的活动，因此，它是没有现成的答案可供选择或参考的，这就需要创意者自己去尝试，去探索，去发现。如果没有敢于冒险、敢于开拓的精神与魄力，那么即使机会摆到了面前，创意者也可能让它白白溜掉。“把梳子卖给和尚，把斧子卖给总统”，这样的创意看似荒诞，然而，正是创意者敢于尝试、敢于冒险的精神，奇迹才在突然间发生。

11. 娴熟的表达能力

娴熟良好的表达能力对于创意人员来说也是极为重要的。创意再好，方案再新颖，如果不能通过恰当有效的方式将它表现出来，那么也是不能取得好的创意效果的。这就要求创意人员不仅要具备良好的思维表达能力，同时也要善于对各种表达方法与表达技巧的有效学习和灵活运用。感冒药白加黑，用一句“白天吃白片，不瞌睡；晚上吃黑片，睡得香”，既道出了其自身的特点，又抓住了众多消费者服用感冒药时的心理，同时还实现了其与别的感冒药品间的差异化，真可谓是一举多得。

专栏4-3　观察与策划

对营销策划人员来说，敏锐的观察能力是其必须具备的基本素质和能力之一。正是依靠深入、细致的观察，策划者才能够有效发现别人没有发现或不能发现的信息或问题，从而找到问题的根源或占有更多有用的信息。而优秀策划创意的萌发，则又是策划者在占有丰富“原材料”的基础上才得以实现的。

逛商场的时候，您也许注意到了卖黄金饰品的柜台总是比普通柜台高那么一点点，而卖儿童玩具的柜台则比普通柜台又低一些，您知道其中的原因吗？据说，这是策划者们在对黄金饰品和儿童玩具的消费场景细致观察后给商场的建议。通常，人们在选购黄金饰品时需要仔细观察，较低柜台使人长时间弯腰会很累，且这样的姿势在公共场合也显得很不雅观；而儿童玩具的购买者主要是儿童，相对较高的柜台，使孩子们根本看不到玩具。正是策划者经过观察，注意到了这些消费细节中存在的问题，才使得他们有了加高黄金饰品柜台和降低儿童玩具柜台的策划和建议。这样，既方便了顾客购买，同时也增加了商场的销售业绩。

4.4.2 创意思维的培养

通过对创意所必需的11项素质与能力的简单分析，我们会发现，这些素质与能力大都是与创意者所具备的思维素质与水平密切相关。因此，提高创意思维的能力与水平，对于创意者来说是至关重要的。

1. 善于观察、体验和深入生活

在前面分析创意来源的时候，我们曾经提到过，现实生活是创意的最终来源。因此，创意者要想使自己的思维素质与水平得到提高，首先就必须从日常生活中的点滴做起，学会善于观察、体验和深入生活。

生活是丰富多彩的，通过对现实生活的仔细观察和深刻体验，不仅能使创意者的观察能力与感悟能力得到提高，而且也能使创意者的思想得到不断丰富与完善，使其想象力得到扩展。同时，不断地观察和体验生活，也有利于创意者摆脱线形单一的思考问题的模式与习惯，学习和掌握多角度认识问题、分析问题的技巧与方法。

要深入观察和体验生活，创意者可以通过“五看法”来实现，即一看卖场，二看广告，三看标识，四看包装，五看标签。在对卖场、广告、标识、包装、标签等进行了细致的观察和分析之后，创意者才能较为全面、有效地了解市场信息和把握市场走势，在此基础上构思出来的创意方案也才能更加贴近消费者的实际需求，满足消费者的欲望。

2. 培养广泛的兴趣

培养广泛的兴趣，对于创意者思维素质与能力的提高也是有很大帮助的。这主要体现在如下几个方面：首先，广泛的兴趣能使创意者获得更多的社会实践与生活体验。在这些体验与实践的过程中，创意者的思想会变得更加成熟，考虑问题也会更加全面。其次，兴趣对于创造性思维的形成与拓展也是有着重要影响的。因为有了兴趣，人们才会对问题进行关注，才会进行思考、探索与发现，而这些正是人类创造性思维形成与发生的过程。再次，兴趣的培养，也有利于提高创意人员的审美能力与欣赏水平。审美能力是人类思维能力的重要组成部分，它也是创意过程中创意者不可或缺的能力之一，正是有了它，才有了大量既具创造性又具美感魅力的创意方案产生。

3. 知识的储备与积累

知识的储备与积累，对于创意人员理性思维的形成与发展是极为重要的。在策划创意过程中，逻辑判断与推理是创意人员最常用到的思维方法。如果没有一定的理论知识做基础，那么对于一些较为复杂的问题，想要做出合乎理性与逻辑的判断是不可能的。因此，在日常的生活中，创意人员就要注意加强对知识的广泛涉猎和积累，不仅要学习与策划、创意相关的知识，而且还要对其他领域内的知识有所了解。只有在平时做好了知识的储备和积累，在创意过程中，创意者才能做到游刃有余，避免盲目性。

图4-2表示的就是一个营销策划人员的知识结构图。图中，由里向外依次是营销学、管理学、经济学、社会学、心理学和美学。这也表明，对于营销策划人员来说，营销学知识是其要掌握的核心知识；其次是管理学、经济学知识；除此以外，策划人员还要具有一定的社会学、心理学和美学知识。只有具备了这样的知识结构，在策划过程中，策划人员才能更好地进行策划与创意活动。

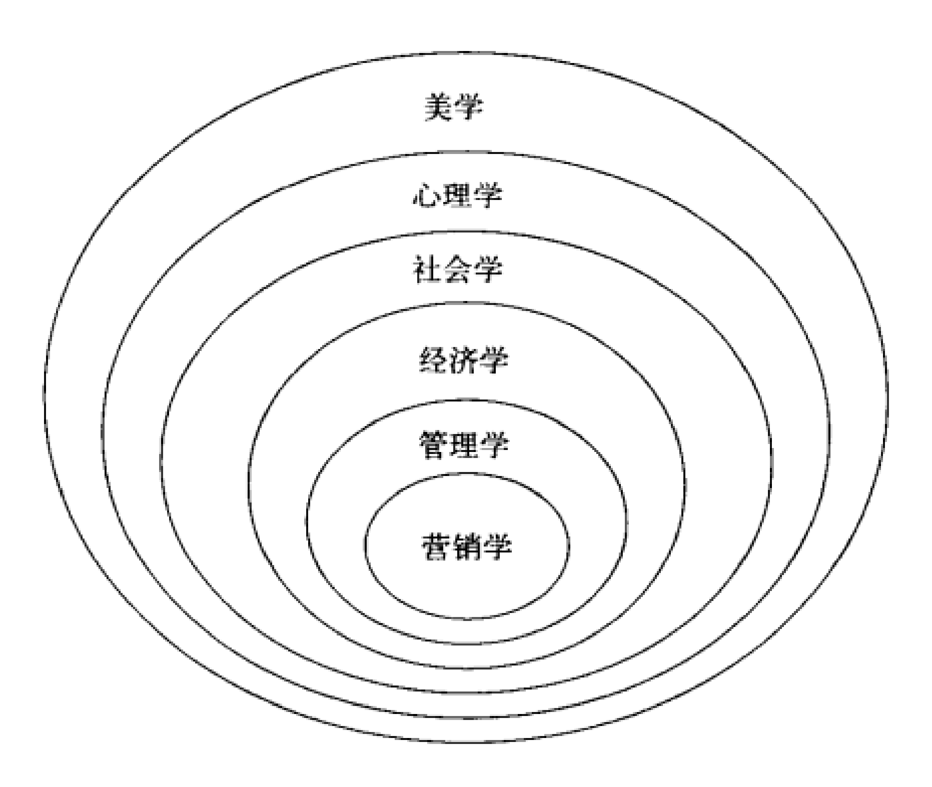


图4-2 营销策划人员知识结构图

4. 品格磨练

意志力与品格的磨练，对于创意人员思维能力与素质的发展也是有着重要影响的。面对问题时，创意人员只有勤于思考、善于钻研、敏于质疑，他们的创造性思维才能不断得到开发，才能不断得到完善；而在面对困难和挫折时，创意人员只有知难而进、勇于探索、不畏挫折与失败，他们的思想才能不断得到磨炼，才能变得更加成熟。因此，创意人员在对自己的创意思维进行培养的过程中，必须注意加强个人在意志力与品格等方面的磨练。

4.4.3 创意思维的开发

要想提高创意人员的创意思维能力，除了对创意思维循序渐进的培养之外，进行一些思维技能方面的开发与培训也是十分必要的。通过技能开发培训，创意人员不仅能迅速地提高自身的思维素质与水平，而且也能学习到有关科学思维的技能和方法。

1. 进行发散性思维训练

在创意过程中，思维定势可以说是一种严重的障碍，它不仅将我们的思维桎梏在固有的框框之中，而且也是扼杀创造性思维的最大"元凶"。因此，我们必须想办法克服它。而要突破思维定势的有效途径之一就是进行发散性思维训练。

所谓发散性思维，顾名思义，它是与收敛性思维相对的，即人们的思维方向是辐射性的，而不是沿着一个确定方向发展。思维的流畅性、变通性与创新性是发散性思维的三个最大特点。

一般地，发散性思维主要的训练方式有以下几种：

（1）非逻辑性思维训练。非逻辑性思维训练的主要内容就是训练创意人员在不用概念、判断、推理等理性思维形式的情况下来认识客观世界的能力。由于非逻辑思维是一种非线性的立体思维，因此，加强创意人员运用非逻辑思维来进行认识与判断的能力，将有助于创意过程中创意者直觉力作用的发挥和对灵感的有效把握。

（2）放纵模糊性思维训练。模糊与清晰既是对立的，也是相互统一的。创意的过程其实就是一个思维由模糊到清晰的过程。模糊性思维训练就是要通过对模糊性思维的放纵，来引发各种带

有歧义或矛盾的观念出现，以此来激发人们的各种想象，从而使人们的思维实现突破与创新。

(3) 变通性思维训练。任何事物之间都是存在着一定联系的。创意人员在进行创意的过程中要能够根据事物之间的联系，进行有效的变通，这样才能使创意成功的把握性更大。变通性思维训练，其目的就是要通过对创意者变通思维的启发，来提高其多角度、立体式思考问题和解决问题的能力。

(4) 求异性思维训练。对于突破思维定势来说，求异性思维训练的效果也是非常明显的。俗话说“条条大路通罗马”，任何问题的求解过程和方法都不是唯一的，而是有许多种的。求异性思维训练的目的就是要通过对创意者求异思维的开发，来使其摆脱线性思考习惯的束缚。同时，这种训练对于提高创意者的想象力和创造能力也是有很大帮助的。

2. 进行想象力的拓展

想象力对于创意活动来说是极其重要的，没有想象力的发挥，就不可能有精彩的创意产生。在进行创意思维开发的过程中，加强对创意者想象力的拓展也是必不可少的一项。通常，拓展想象力的途径主要有以下三种：

(1) 排除想象的阻力。想象的阻力既可能是来自于外部环境条件的不具备，也可能是由创意者自身思维障碍或态度所造成。因此，要想提高想象力，首先就必须采取一定措施，将这些阻碍想象力发挥的因素克服掉。

(2) 扩大想象的空间。想象空间的扩展对于想象力的提高与拓展来说是很重要的。虽然想象空间看似没有边界，但就不同的人来说，因为其知识水平、经验阅历的具备程度各不相同，所以这就使每个人想象空间的大小也是有差别的。想象空间越大，想象力就越容易得到充分发挥；反之，则越困难。因此，要想提高想象力，创意人员就必须不断学习、不断实践，以扩大自身的想象空间。

(3) 充实想象的源泉。所谓“想象”，其实并不是“凭空的想象”，而是来源于对各种知识的灵活运用与创新性设想。因此，要想获得丰富的想象力，创意者就需要多在想象的源头上下工夫，即要不断地深入生活，多实践、多积累、多思考。

策划案例与文案

“碧桂园”房产的经典创意与策划

1992年下半年以来，中国南部的房地产空前火热。在这场空前的商战中，“碧桂园”后来居上，依靠巧妙的创意与独特的策划，创造了辉煌奇迹。

一、案例背景

碧桂园，以位于广东顺德市陈村水道的碧江之畔、桂山之侧而得名。但因其坐落在顺德与番禺的交界处，“前不着村，后不靠镇”，受地理位置因素影响，其先天条件并不是十分优越。另外，在1993年6月，碧桂园开始破土动工的时候，中国的房地市场就已经开始大势转弱，向低谷发展。因此，碧桂园房产想要在竞争中脱颖而出，其阻力是相当大的。

为了生存和发展，碧桂园的经营者们可谓是绞尽了脑汁。一方面，开发商们广泛宣传、反复强调此地为“金三角的交汇点”；另一方面，又借助名人效应，邀请颇得民心的广东前省长叶选

平为其题写“园”名。尽管如此，前来看楼买房的人仍是零星可数。

在经历了无数次的挫折与失败之后，碧桂园的决策者们似乎觉察到了什么。他们逐渐开始意识到“就房地产搞地产肯定火，要跳出房地产才能开发房地产。”由此，碧桂园开始了其对新的发展思路与经营模式的探索。

二、兴办碧桂园学校

兴办碧桂园学校的设想，来源于碧桂园老板一次不经意的遭遇。1993年8月的某一天，当碧桂园老板在给他的孩子看学校时，突然有了灵感。他所见到的那所学校，地处偏乡僻壤，建在水田鱼塘之上，但却有众多“大款”争先恐后地把子女往那里送，尽管每个学生要交教育储备金15万。

为什么不在自己的楼盘也建一所学校？别墅区本来就要教育配套的，虽然惯例是先建房再办学，可是能不能先办学，再建房呢？逆向思考使碧桂园的老板找到了一条新的发展思路：“山路不通走水路，楼盘不活办学带”。

有了这种想法之后，碧桂园成立了一个筹办学校的小组，专门负责办学事宜。为了使碧桂园学校有一流的教学质量和办学水平，碧桂园积极与北京景山学校合作，共同创建办学新模式。由此，北京景山学校在北京以外的第一所分校——碧桂园学校在广东顺德市北窖镇诞生了。同时，碧桂园还以兴办碧桂园学校为切入点，策划了一系列新闻炒作，从而使碧桂园声名大振。

1994年10月中旬，事隔一年的碧桂园大变了样，广东碧桂园学校已经开学月余，首批1300多名学生已经入校就读，给碧桂园带来了无限生机。尤其是碧桂园学校开学的那一天，校门口车水马龙，人头涌动，从公路边蜿蜒而入的两公里内，排列着“奔驰”、“宝马”、“丰田”、“凌志”……等各种名车上千辆，简直成了世界名车大展。而此时，碧桂园几百幢别墅也已经竣工，碧桂园会所（俱乐部）正在兴起，一个大型的高尚住区呼之欲出。

三、倡导“碧桂园生活新方式”

随着碧桂园的发展，碧桂园的决策者们越来越感到以往的经营理念定位和品牌形象已经不能适应碧桂园的发展需求，而只有通过开发和利用能够反映全新生活品味的概念与方式来引导消费者，碧桂园后期的营运效益才会有所保障。

碧桂园的决策者与公司的顾问们在经过了数次思想火花的碰撞以后，深刻地得出了这样一个结论：

今天的社会以“激烈化”、“多样化”、“专精化”三轴为中心，不断实现突变，人们的思维方式和生活要求也有了很大改变。过去，国家建房单位分房，能分到一套房子就是一种满足，这种“温饱型”的生活方式着实在那个年代起到了它特有的作用；改革开放后，中国经济高速发展，房地产开发形成全新的市场，成片成片生活社区的出现，布局统一，周边生活设施综合配套，讲求实用与舒适的结合，将人们的居住由“温饱型”推向了“小康型”。但是，无论是“温饱型”还是“小康型”，都只是传统概念的延续，都只是注重人的基本生活需求，而忽略了现代人对生活品味和质量的更高要求。尤其是那些先富裕起来的人们，他们期盼着“理想型”的现代居家方式。

正如著名的策划人王志刚所说：“碧桂园的策划，一定要跳出房地产概念，加大文化内涵，上升到‘全新的生活方式’的高度，才能令人耳目一新。”碧桂园，就是要与新时代的节奏合拍，要体现人们对现代理想生活方式的追求。它绝不单单是一个屋村、一个俱乐部、一个学校的建设，而应该是一个实现现代生活方式的系统工程，一个文化存在，一项高品位的创造性实践。

碧桂园的策划者们，在认识到这一切之后，开始将现代CI理论及实践经验进行巧妙结合，将

社区形象与理想生活方式的概念统合起来，把创造“高尚型”和“理想型”的中国一流社区，推广全新的生活方式，提高中国人的生活质量，完善人生的价值和生存观念，锁定于碧桂园物业发展有限公司的经营理念，并提出了规划和方案。

四、“给您一个五星级的家”

“给您一个五星级的家”，这是碧桂园的定位和承诺。碧桂园所倡导的全新的生活方式与概念，在“给您一个五星级的家”的理念和创意方案中得到了充分的体现。

若论管理的水平、管理的层次，毫无疑问，“五星级”管理当属第一。那么，怎样才能把传统上用于旅游业酒店称谓的星级管理引申到这块1000多亩有几百幢别墅的土地上来呢？人的生活方式是建立在构筑自己的家庭基础之上的，建立属于自己的理想的家是人类一直以来共同追求的理想。“在外千日好，不如在家一日亲”，五星级的酒店虽好，但那毕竟不是自己的家。于是，策划者们把碧桂园的定位锁定在了“五星级”与“家”上。

1. 碧桂园学校是孩子们的“五星级的家”

来自珠江三角洲各地，甚至更远的外地的孩子，离开自己充满亲情、充满爱的家，来到碧桂园学校，在那里接受科学文化教育。要让这些孩子们认识、熟悉和适应这个陌生的环境，习惯“离家”的独立生活，好好学习，成长为社会未来的栋梁，碧桂园学校就必须营造出“家”的感觉给孩子，而且是要比他们自己的家更具吸引力。只有这样，才能让孩子们安心，让家长们放心。

2. 碧桂园会所是商旅者的“五星级的家”

商海搏击，犹如战场上的“厮杀”，胜利的喜悦，失败的创伤，都令商家大款们略感一丝疲惫。他们需要有一块属于自己的理想净土，一片港湾。在碧桂园会所，商旅们可以舒展自己的心，或者计划未来，运筹帷幄；或者邀朋唤友，分享果实的甘甜；或者彰显彪炳的成就，显示王者的尊贵。传统意义上的家的概念在这里得到了升华，获得了心灵满足和小憩的商旅们，将能够以更加充足的自信和精力去开创他们美好的明天。

3. 碧桂园别墅是业主们的“五星级的家”

“日求二餐，但求一宿”是多少年来中国百姓苦苦追求的人生目标。国家的富民政策使更多的人终于实现了拥有属于自己的家的梦想，走出狭隘的古老空间，开辟自由自在的生活天地。碧桂园，不仅为业主们提供了设计一流的住房，而且也为业主们提供了一流的物业服务。在碧桂园购置楼宇，业主们将会感受到五星级客人般的自尊，感受到一种全新的理想生活方式——高效、便捷、舒适、自然。家在这里，是何等的乐事。

五、案例小结

碧桂园在创意规划基础确认后，便开始了具体的运作与宣传。值得一提的是，在碧桂园宣传的过程中，实景拍摄的手法被引入并得到了广泛的应用。碧桂园别墅、俱乐部、学校的实景被制作成照片，同时，企业的形象定位也被注入到设计中来。这样的宣传，既增强了消费者的信心，为碧桂园房地产的销售带来了极大的效益；同时，也开创了在售楼书上标注实景拍摄的销售策略先河。

通过这些极富创造性和开拓性的策划与创意，碧桂园实现了起死回生，并获得了快速的发展和极大的效益。当碧桂园通过全新的形象而取得楼盘旺销战绩的时候，一位房地产大亨颇为感慨地说：“此次大胜，关键在于启动定位，‘给您一个五星级的家’这句话，是无价之宝，起码值2000万元！”（现在碧桂园的无形资产价值已经远远地超过了这个数字）

案例思考题

1. 您认为碧桂园房产的策划创意的创新点和独到之处在哪里？
2. 通过对本案例的阅读，您都能得到哪些启示？

相关链接

"水平营销"与创造力的逻辑

我们所说的"水平营销"，其实就是一种横向思考，它是菲利普·科特勒最新提出的一种营销理论，对营销策划来说也很适用。在与费尔南多·德·巴斯合著的《水平营销》一书中，两位学者向我们展示的就是这种基于崭新的、富有创造力的角度考虑产品的某个侧面，从而催生原创性的理念。下面，就让我们通过对《水平营销》这本书关于创造力逻辑的阐释来认识和了解创造力是如何产生的。

对于创造力的逻辑，该书是这样阐释的：

创造性思维遵循三个简单的步骤，即先选择一个焦点，然后进行横向置换以产生刺激，最后建立联结，如图4-3所示。

第一步，选择一个焦点。

焦点就是我们想要关注的东西。它可以是一个亟待解决的问题，一个要达到的目标，或一个简单的物体。例如，我们可以把"花"看做一个焦点，如图4-4所示。

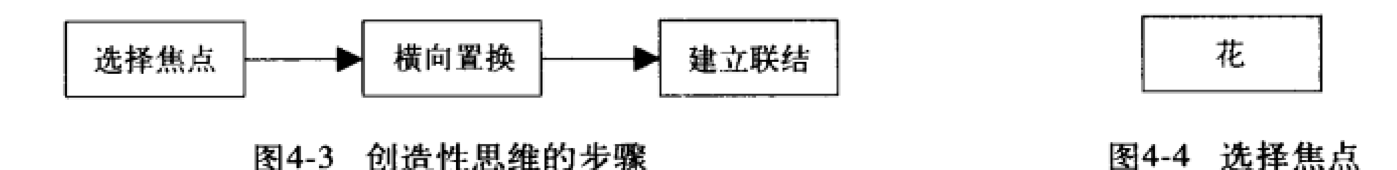


图4-3　创造性思维的步骤　　图4-4　选择焦点

第二步，进行横向置换以产生刺激。

在选择了焦点之后，接下来是进行横向置换。所谓横向置换，其实就是对逻辑思维顺序的一种中断。例如，将"花凋谢"横向置换为"花永不凋谢"，如图4-5所示。

对焦点进行横向置换通常会产生一个联结中断，即一个空白。例如，在图4-6中，"花"与"永不凋谢"之间就出现了空白。这个空白看起来似乎是一个问题，实际上它就是创造力的来源。

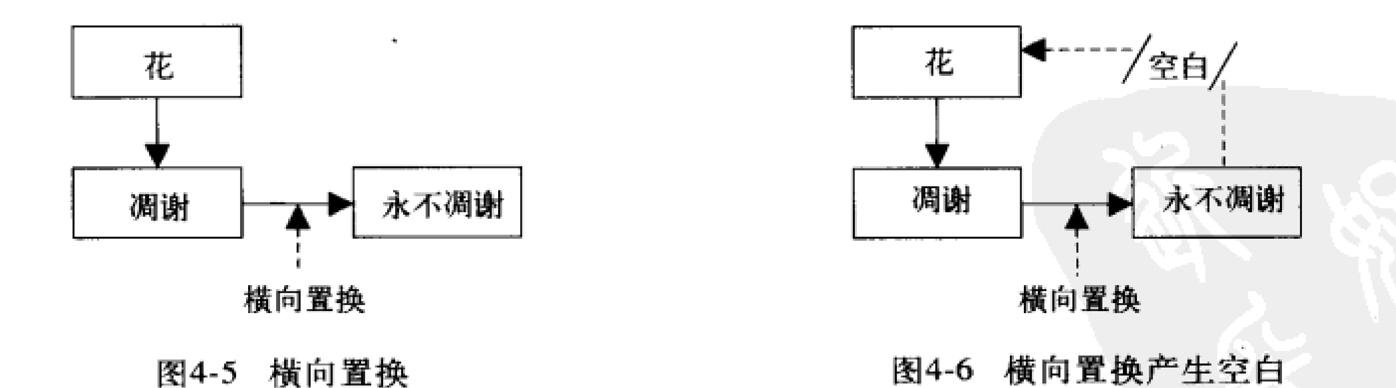


图4-5　横向置换　　图4-6　横向置换产生空白

第三步，建立联结，消除空白。

由于我们的大脑是个自组织系统，要求建立不中断的联结，因此当空白出现时，我们的思维便会做出必要的跳跃，直到建立一个合理的联结为止。

当然，要建立这种联结，有时我们将不得不有所改变。例如，要使"花"与"永不凋谢"建

立联结，我们可以考虑“花”在什么情况下“永不凋谢”？如果花是用纸或塑料做的话，它就不会凋谢。这样我们就找到了一个新概念：“假花”。此时，联结建立起来了，空白也就消失了。如图4-7所示。

以上部分，就是对创造力逻辑的阐释。由此我们不难发现，所谓创新，其实就是联结两种大体上没有任何明显或直接关系的想法后的产物。

资料来源：菲利普·科特勒，费尔南多·德·巴斯.水平营销[M]．陈燕茹，译．北京:中信出版社，2005:82-85.

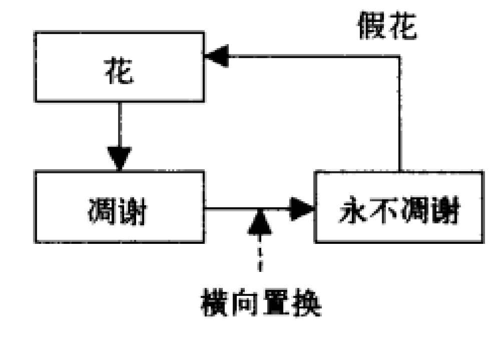


图4-7　建立联结

营销策划实战

策划实战一

自2000年4月上海通用别克将首款商务车GL8投放市场以来，MPV作为一种全新的车型——商务多功能车，开始在中国市场逐步热卖起来。面对竞争激烈但市场狭小的中国MPV市场，江淮瑞风独出心裁，进行错位营销策划，强调MPV车型的“高性价比、适用性好、外观时尚耐看、能很好适应中国市场”。这样，瑞风就实现了与普通MPV“集家用、商用于一体的多功能商务车”的定位相区别，也避开了家庭轿车与RV的正面围攻。依靠错位经营策略，江淮瑞风创造了下线三个月销售5000台MPV商务车的销售记录。

假如您是江淮瑞风的策划部门主管，面对竞争激烈但市场又相对狭小的MPV市场，您会如何策划瑞风MPV的定位与开发？请说出您的想法和创意。

策划实战二

海尔公司原来生产的一种洗衣机，在四川一些农村地区用户那里故障率非常高。经海尔市场人员调查发现，导致故障率如此之高的原因原来是当地用户不仅用洗衣机洗衣服，还用来洗土豆、地瓜等。然而，面对顾客对洗衣机的这种“过分”要求，海尔并没有坐视不理。经过技术论证和精心策划，终于有了满足顾客这一“过分”要求的“海尔大地瓜牌”洗衣机的问世。这种洗衣机一经推出，便受到了农村用户的极大欢迎。

如果您是海尔的经营者，面对顾客对洗衣机的这种“过分”要求，您会怎样处理？您是否也认为“海尔大地瓜牌”洗衣机的开发是一个绝妙的创意呢？如果让您来策划“海尔大地瓜牌”洗衣机，您会制订怎样的方案？

本章小结

所谓“创意”，不仅指一种新奇的方案，更是指一个寻找新奇方案的过程。营销策划离不开创意，缺乏创意的策划是没有生气和活力的，从某种意义上说，创意就是策划的灵魂。也许，您把创意看得很神秘，然而它却是存在于我们身边的。创意的来源一般有五个，即创意来源于生活、来源于幻想、来源于兴趣、来源于积累以及来源于您“看”的方法。

要想做好创意工作，首先，就必须了解和掌握创意的一般步骤与方法。通常，一个完整的创意过程主要是由以下九个环节构成的，即界定问题、设想最佳结果、查证资料、寻找灵感、走出熟悉的领域、尝试多种组合、使自己放松、初选方案、验证创意。其次，在进行创意的过程中，创意人员还要能够有效地运用灵感思维、群体思维、侧向思维、逆向思维、组合思维以及类比思维等多种思维的技法。此外，根据创意所必需的各项素质与能力的要求，还要注意做好对创意人员创意思维的培养与开发工作。



第5章

整合营销策划

开篇案例

史玉柱何以东山再起

曾被誉为“中国改革十大风云人物”之一的巨人集团总裁史玉柱无疑是中国企业界最具传奇色彩的人物之一。3000元起家，5年后就列居《福布斯》大陆富豪第8位，创造了90年代青年知识分子创业的奇迹。1997年1月巨人危机爆发，财务跌入最低点。史玉柱骤然从巅峰跌入深渊，背上了2.5亿元巨债。几年后，史玉柱奇迹般卷土重来，还清巨债，并于2004年3月完成与四通的购并，再次为自己博得十几亿身价，企业规模超过了昔日的珠海巨人。

15年两起一落的“V”型人生轨迹，让史玉柱承受了成和败的极限。究竟是什么让他从人生的最低谷再次攀至顶峰？这其中的一个重要原因源于史玉柱对脑白金产品所做的周密的整合营销策划。也许史玉柱并不能深谙“营销策划一条龙”的总体框架，但他对脑白金的成功营销却将此理论与市场运作有机的结合起来。

首先在龙珠部分，史玉柱对巨人所处的内外部环境进行了深入分析。巨人是靠汉卡起家的，但十年前史玉柱就有了危机感，便开始寻找市场机会。找了很多专家，包括美国专家，研究下个世纪什么东西最热、最有发展前途，当时得出的结论就是生命科技，落实到产品上就是保健品。可见脑白金的问世是对环境进行了深入的分析，从而迎合了消费者的需求。

在确定营销策划总体思路的龙头部分，关键是进行市场定位。脑白金广告说“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，从市场表现来看，它算是成功之作。脑白金是保健品，传统保健品大多以突出功效作为卖点，恨不得能够包治百病。但脑白金迅速转入礼品市场，

国人逢年过节送礼成风，再加上健康意识的普及，脑白金在保健品市场可谓是一枝独秀。这种创新，避免了产品功效神秘感消退过后丧失生命力的命运。史玉柱认为中国市场是一个金字塔形的，上面的竞争太激烈，越往下市场越大，于是史玉柱将脑白金的主战场放在县里面，重点维护老顾客和做礼品市场。

脑白金的营销策略策划也都可圈可点。产品不断推陈出新，在脑白金的基础上推出黄金搭档，并针对老年人和小孩推出产品系列。脑白金一直采取高价策略，以树立起高档保健品的形象。吸取了脑黄金渠道失控的教训，脑白金采取了先付款后发货的渠道策略，基本上杜绝了欠账等让企业最为头疼的问题。在脑白金的推广过程中，正如史玉柱所言，他自己摸索出很多技巧。被称为“广告暴力”脑白金广告每年有两次高潮：一个是春节，一个是中秋，在此期间，企业集中足够的财力、人力，不惜血本的打广告。其余时间则恢复到正常状态，广告量至少减半。虽然脑白金广告连续五年被评为“十差广告”，但从营销的角度来看，只要能带动产品销售，于企业而言就是“最佳的”。大规模赠送活动、抓住新闻点的大肆炒作活动等也都是脑白金推广中常用的有效技巧。

最后，营销人员对策划方案的执行与控制直接决定了营销策划的实施效果，珠海巨人公司保留下来的营销团队和管理经验使得脑白金营销策划的龙尾部分得以有效的运作。

5.1 整合营销策划的内涵与类型

5.1.1 整合营销策划的内涵

1. 整合营销策划的必要性

从何阳的“点子”策划，到三株的人员促销、飞龙的营业推广，到秦池、爱多的“标王”悲剧，再到长虹等彩电企业的价格大战，可以说传统的单一营销模式并没有从根本上解决企业的营销问题，会不可避免地出现昙花一现的结果。

在今天的激烈竞争时代，无论企业是开展新的业务还是推广既有产品、服务或产品线，在进行营销策划时单单着眼于某个方面已不能从业务中创造持久的价值。例如，降价促销也许能在短时间内提高产品的市场占有率，但随着成本的增加，边际利润的空间会愈来愈小，而且降价销售的时间如果持续过长，还会影响产品在消费者心目中的质量认知价值，从而给品牌带来无形的损害。并且，随着中国经济的稳定发展和市场机制的日趋完善，中国企业的营销策划行为也在不断走向成熟，营销策划的根本目的也就不再是短期盈利，而是实现长期可持续发展和打造企业的营销竞争力。这就必须要求企业营销策划的视角从局部放眼到整体，通过整合营销策划，系统地计划营销战略与策略，从机制和组织上保证营销战略与策略的完全实施，让企业有能力抓住更多的市场机会，使企业所有要素与战略相互协调，以实现资源优化配置和营销竞争力的提升。

2. 整合营销策划的内涵

传统的营销策划是运用营销工具，通过一系列的营销策划以达到预定的营销结果，其策划着眼于某一个或某几个环节。而整合营销策划则通过对全局的考虑，合理安排各种营销活动和各种营销工具的使用，使整个营销活动处于有组织、有秩序的状态，发挥整体营销的力量，达到最好的效果。事实上，整合营销策划就如同一件经过精确设计的机械产品，各个环节都得到严密的控制。

3. 整合营销策划的总体思路

如导论中所讲的营销策划的内容一样，整合营销策划的总体思路也是“策划一条龙”的思维框架，即：龙珠——内外部环境分析、龙头——策划思路确定、龙身——策略与技巧设计、龙尾——方案执行与调整。以上四部分内容在导论中已进行了深入分析，在此则不予以详细介绍。

5.1.2　整合营销策划的类型

整合营销策划按其策划的对象及应用的范围可以划分为如下三种类型。

1. 营销策划书（方案）——策划型

营销策划书是为公司尚未推出的产品、服务、产品线或品牌实现一定的市场目标而做出的全盘营销计划。在项目启动之前，制定一份完整的新产品营销策划书是完全有必要的。即使这个阶段的一些市场信息仍不是很明确，但仍需在投入大量资源之前尽早做出筹划，这样可以提高企业投入营销资源的有效性、竞争性。制定营销策划书的人员可以是企业营销部门或企划部门的人员，也可以是企业外聘的咨询与策划人员。

2. 营销诊断书——诊断型

企业在运营活动中不可避免地会出现各种问题，有了问题就要找出原因所在，提出改进的对策和方法。这就是整合营销策划中营销诊断书所要解决的问题。营销诊断书通过分析调查企业经营的实际状况，发现运营中存在的问题，然后运用科学的方法，有针对性地进行分析，查找产生问题的原因，提出切实可行的改进方案，从而调整行动方向，绕过阻碍，以最小的代价实现企业目标。企业内部营销人员和企业外部策划人员都可以为企业制定营销诊断书。

3. 年度营销计划书——计划型

年度营销计划书是企业提前对下一年的营销工作做出的规划。年度计划书需要接受企业高层管理人员的正式审核、批准，一般为当年年底做出，一年一次。当然也要随着环境的变化做出相应的调整和修改。年度营销计划书是由企业内部营销人员做出的。

制定整合营销策划能够帮助企业最大限度地利用资源，收到事半功倍的成效。它可以帮助企业扬长避短，并在竞争中发挥差别优势；它还可以帮助企业精简不必要的开支，集中优势资源，从而走向成功。如何才能制定出一份出色的策划书，则需要有效把握以上三种策划书的结构和技巧，这些内容将会在本章的后三节中予以详细介绍。

5.2　营销策划书的结构与技巧

5.2.1　营销策划书的结构

营销策划方案是企业生产经营的前提和保障，也是规范企业管理的重要方面。鉴于营销策划方案对企业经营和营销管理的重要性，策划人员应更加注重策划文案的写作。要完成好这项工作，首先要明确策划书的结构。一般来说，营销策划书包括如下九个方面的结构。

1. 纲要

主要描述策划项目的背景资料、介绍策划团队、概括策划书的主要内容等，要求简明扼要，

让人一目了然。

2. 环境分析

（1）宏观环境分析。

• 人文环境：人口规模和增长率、年龄分布和种族组合、教育水平、家庭类型、地区特征和运动；
• 经济环境：社会购买力、消费者收入、储蓄信贷、通货膨胀、支出模式；
• 政治环境：对商业进行管理的立法、特定利益集团的成长；
• 自然环境：能源成本的增加、原料短缺、政府作用的变化、反污染的压力；
• 文化环境：核心文化价值观、亚文化、次文化价值观念；
• 技术环境：技术革新规定、革新机会、研究与开发预算。

（2）竞争环境分析。

• 竞争对手的实力分析：营销战略、经营规模、生产能力、生产技术；
• 竞争对手的策略分析：市场占有率、定价水平与调整、广告支出、促销活动与效果、广告主题与诉求对象。

3. SWOT分析

即分别评估企业内部的优势（strengths）、劣势（weaknesses），外部环境的机会（opportunities）、威胁（threats）。

4. 市场选择与定位

（1）细分市场。

• 确定细分变量：地理、人文、心理、社会因素；
• 分析细分有效性：可衡量性、足量性、可接近性、差异性、行动可能性。

（2）目标市场选择。

• 确定目标市场模式：密集单一市场、有选择的专门化、产品专门化、市场专门化、完全覆盖市场；
• 分析目标市场结构的吸引力。

（3）市场定位。

• 选择定位依据：产品特性或种类、产品用途及使用场合、使用者类型、竞争状况；
• 明确定位战略：迎头战略、避强战略、反定位、高级俱乐部；
• 选择差异化工具：产品、服务、人员、形象、渠道。

5. 营销战略与目标

（1）营销战略的选择（见图5-1）。

（2）战略目标的确定。

• 选择战略目标：生存、最大当期利润、市场份额最大化、最大市场撇脂、产品质量领袖；
• 确定具体目标：销售额、利润额、市场占有率、毛利率、回款率、战略周期、战略阶段等。

6. 营销策略

（1）产品策略。

• 丰富产品层次：核心利益、形式产品、附加产品、期望产品、潜在产品；
• 优化产品组合：产品组合的深度、高度、长度、密度；

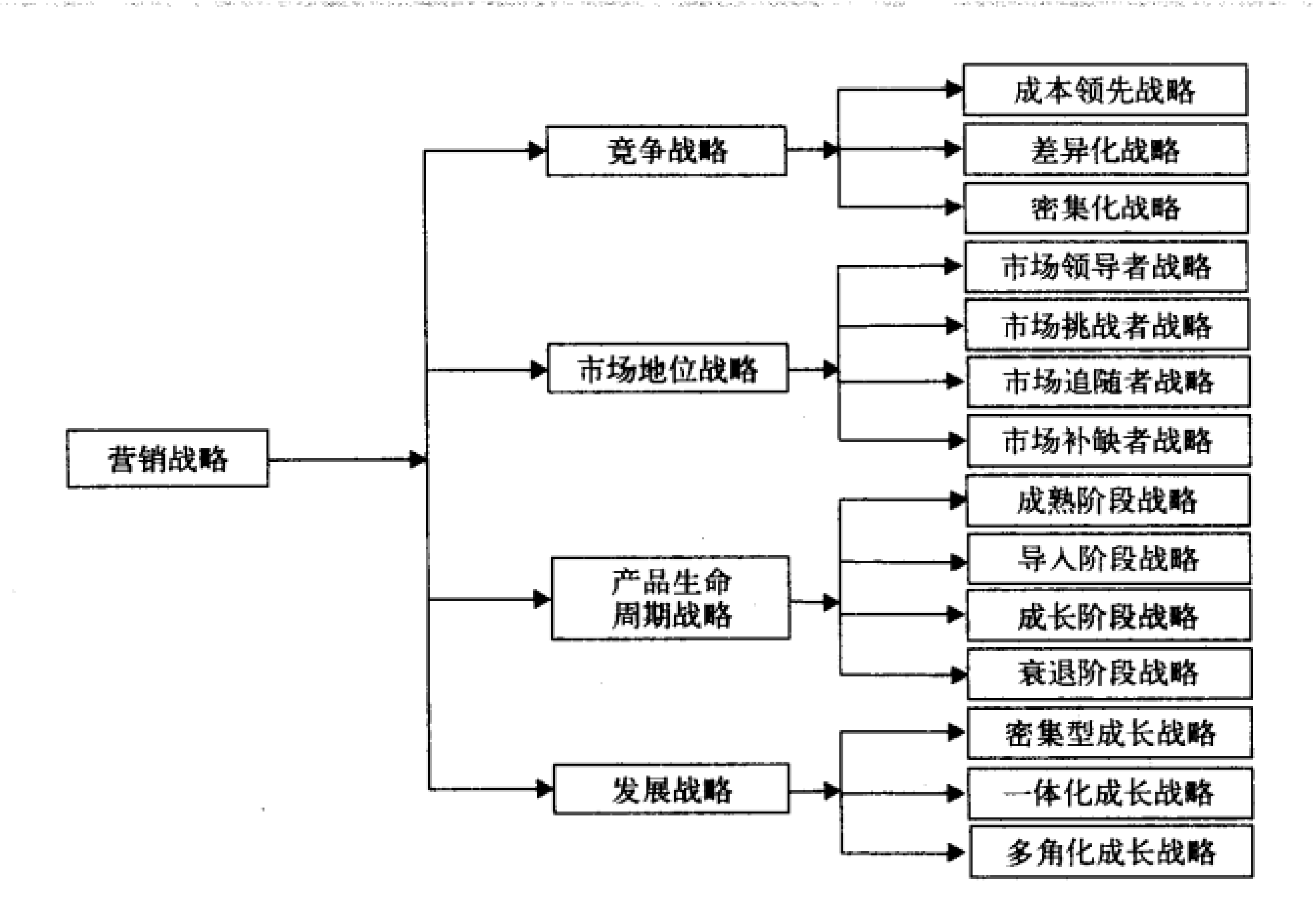


图5-1 营销战略分布图

- 实行品牌营销：品牌化决策、品牌使用者决策、品牌名称决策、品牌战略决策、品牌定位决策；
- 设计包装和标签；
- 实行服务营销：服务营销的特殊3P——以人为本、实物证明、过程管理。

(2) 价格策略。

- 选择定价方法：成本加成定价法、认知价值定价法、价值定价法、通行价格定价法、拍卖定价法；
- 进行价格调整：产品组合定价、价格折扣和折让、促销定价、地理定价；
- 发动价格变更及其反应：发动降价、发动提价、对竞争者价格变化的反应。

(3) 促销策略。

- 明确促销目标：提升产品的知名度或是扩大产品的销售等；
- 选择促销工具：选择广告、销售促进、公共关系、人员推销、直复营销中的一种或者几种，并为每种方式制定具体的实施计划。

(4) 渠道策略。

- 选择渠道方式：自营渠道、通过中间商的渠道（一级、二级、三级）；
- 渠道设计决策：分析服务产出水平、建立渠道目标和结构、识别主要渠道选择方案、方案评估；
- 渠道管理决策：选择、培训、激励、评价渠道成员；
- 建立渠道系统：垂直渠道系统、水平渠道系统、多渠道系统。

7. 组织与实施计划

(1) 组织销售队伍。

设计销售队伍的规模与组织结构，招聘、培训、监督、激励、评估销售人员。

(2) 制定实施时间表。

制定一份工作日程进度表，表明各项任务的主要负责人及不同的时间段应完成的任务指标。

8. 费用预算

按照安排的营销策略中将花费的各种费用项目，对营销策划方案的费用进行科学合理的预算。

9. 控制应变措施

由于环境的不确定性，任何计划在实施过程中难免会遇到一些不可预期的风险，如市场风险、竞争风险、外汇风险、政策风险等。因此需要在策划方案中考虑相应的应变措施。

以上九项内容，是营销策划书的一般结构，当然，并不是所有的营销策划书都应如此千篇一律，一应俱全。由于企业所处的市场环境、经营内容、营销战略等存在差异，不同的策划书在结构上也可以有所变化，对此策划者应该在书写过程中灵活运用。

5.2.2 营销策划书的技巧

要想写出一份出色的营销策划书，仅仅掌握其书写结构还是不够的。细节决定成败，只有在策划书的书写过程中注意一些细节性问题，才能使策划书更具有实效性。这些细节性问题我们称之为营销策划书的技巧，主要体现在以下三个方面：

1. 结构完整，层次清晰

营销策划书相对于诊断书、年度计划书而言，可谓是综合性最强的一种策划方案。正因如此，有些企业认为它难以把握，写起来毫无头绪、无从下手。然而深谙营销理论的人便知道，营销其实很简单，简单到可以用如下十二个字加以概括，即环境分析、战略制定、策略组合。用字母则可以表示为：SWOT、STP、4P。当然，对于各部分所涉及的具体理论与内容还是相当丰富的。但是对于营销理论有个整体上的把握，可以使我们的思路清晰，从而有效地开展工作。

掌握上述营销理论框架的内容也是营销策划书的书写技巧，明确了上述理论，既可以使我们的策划书结构完整，也可以使内容层次清晰。对于企业而言，面对一份厚厚的营销策划书，只有对策划方案有个清楚的了解，才会进一步考虑其可行性。如果看完之后，脑子里乱糟糟的一团，很难想象，该策划书会有怎样的亮点让企业接受。当然，这种技巧性的优势是很隐性的，谁能更好地利用与把握，谁的策划书就会多一些胜出的砝码。

2. 主线明确，战略统领

我们在深入分析一篇文章的时候，总是习惯找出文章的中心，以求更好地体会作者的写作意图，理解各个段落的深层含义以及对表达文章中心所起的作用。

营销策划书也应该有个明确的主线，既而围绕这个主线展开分析，也就是要确定策划目标。例如，企业欲将一新产品打入市场，在产品导入期主要以扩大产品的知名度为主要目标。那么，整个营销策划内容要以此为核心，定价目标则以最大的市场占有率为出发点，采用成本加成的定价方法更为可取，同时选择广告为主要的促销方式，并辅之以销售促进、人员推销以使产品信息以最快的速度传递给消费者。既然是要让更多的消费者了解该产品，那么就可以在不同的地区选择多个中间商或零售商，并加大销售终端铺货量。如此看来，以营销战略为统领，有效的整合4P策略，才能达到最佳效果。

当然为了更好地运用这一技巧，我们可以在书面中使用一些重点符号、特殊的版式、不同的字体或字号，对策划内容的主要观点给予强调突出，以帮助企业在阅读方案过程中准确的把握策划主线。

3. 图表丰富，分析深入

市场营销理念告诉我们，一切营销活动要想达到预期目的，就必须以顾客为中心，从顾客利益的角度出发设计产品或提供服务，最大限度的满足其需求，从而提高顾客满意度。从营销策划

书的需求角度来看，企业便是我们的顾客。那么我们就要以企业为中心，研究企业对于策划书的需求，以使策划方案得到企业的认可。

让我们与企业进行一下换位思考，如果是我们自己来审核不同的策划书，最基本的要求就是希望该文案不但简明扼要、 而且分析透彻。既然明确了顾客的需求点，接下来的任务就是如何选择一种最佳的方式满足这看似矛盾的要求？答案很简单，那就是用图表来说话。的确，图表的功能恰恰体现了企业对于策划书的上述需求。小小的图表可以将我们的语言精练到最简化的程度，例如，“甘特图”理论通过图表进行解析，不但叙述简练，而且给人印象深刻（见图5-2）。可见，在策划书中运用丰富的图表无疑是一种最有效的方式。

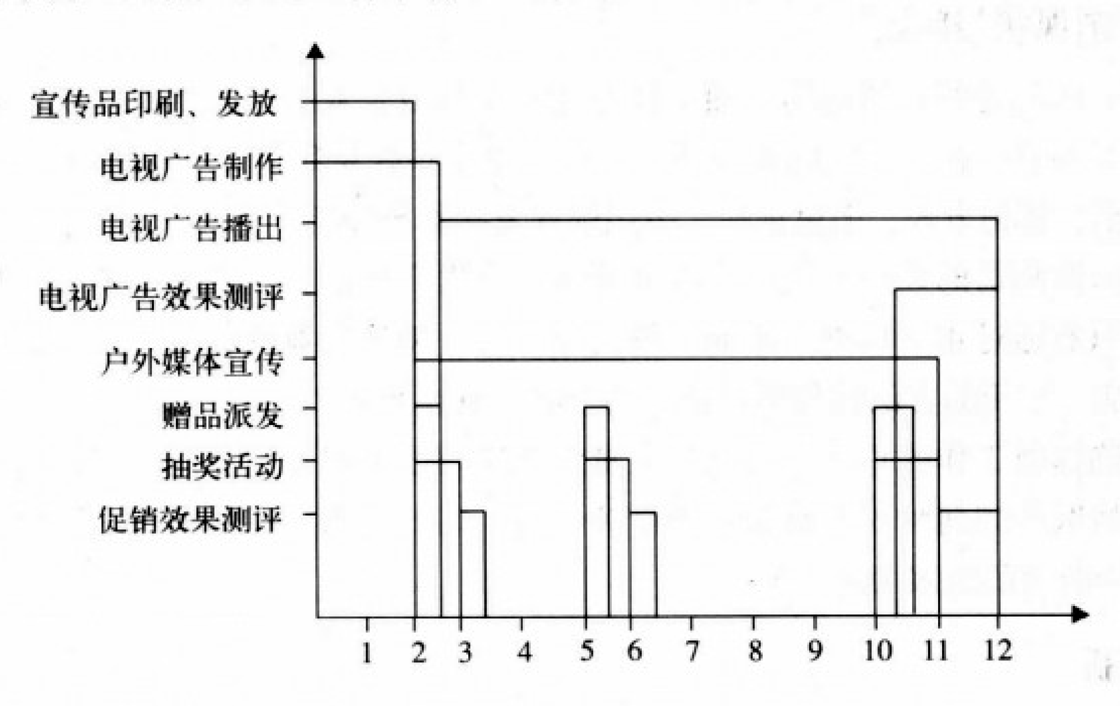


图5-2　营销传播活动实施图

值得注意的是，图表虽然能帮助我们力求语言简洁，但仅通过图表不能反应一些深层次的内涵。企业当然不会花费大量的时间去分析总结，如此则会降低策划书的实用价值。所以我们在运用图表时需要辅之以必要的分析说明，分析得越深入，其可信度就会越高。

专栏5-1　消费者需求与营销者灵感的整合

营销核心的确定始终有两个张力；一个是消费者需求，另一个就是营销者灵感。当然真正务实的营销选择是两者的分寸把握，是对于消费者需求的准确把握和营销者灵感之间的平衡。那么什么是消费者需求层面的东西呢？第一，消费者需求的变化，尤其是不同细分市场的消费者需求的变化；第二，消费者从现有市场中间得到的供应的满意度水平；第三，最新的消费信息对消费者产生的刺激状况；第四，要关注消费者生活方式的整体变化对消费者心理与行为的影响；最后要关注市场竞争格局的变化。这些说起来很简单，但实际上，这时的模糊现象，认识它的最好方法就是交叉检核。那么什么是营销灵感呢？第一，帮助我们挖掘各种营销灵感的工具体系的发展；第二，营销工作中对于市场需求基于营销自我理解的程度；第三，表现方式冲击力和传播投放力度上的创意，第四，个体创意向集体创意的发展。IBM做的全球创新展望——IBM全球千万员工甚至包括他们的家属一起为IBM提供业务发展与服务模式完善的创意。选择以什么为核心，最佳的是把两者整合好，有效地应用好，使得营销者富有灵感，又能针对消费者的需求加以观察，洞察真正微妙的消费者变化。

资料来源：袁岳销售与市场[J]．2007(1).

5.3 市场营销诊断书的结构与技巧

5.3.1 市场营销诊断书的结构

如前所述，市场营销诊断是以企业的全部经营过程为研究对象，在具体分析企业经营活动的基础上，揭示企业经营中存在的各种问题，并提出对其进行改进的方法与对策。可见，营销诊断书所涉及的内容比较繁多。但无论其诊断的是哪种问题，诊断书的基本结构包括如下三个部分，我们称之为三段论。

1. 企业营销现状与问题

对企业经营状况进行诊断的第一项工作是要确定导致企业的经营状况出现问题的原因，可以从以下几个方面入手：企业所处的市场环境（宏观环境和微观环境）、战略选择、产品定位、产品质量、价格体系、促销方式、渠道选择、组织管理及执行控制等。

其次介绍诊断病情的调查方法。没有调查就没有发言权，营销诊断书的编写要以大量的市场调查为基础，只有通过市场调查，才能了解市场动态、明确企业的营销战略、营销策略及营销管理中存在的弊病。运用的方法越科学，调查结论越具有说服力。

最后要明确诊断工作的目标。既然在大量调查基础上发现了企业运营问题所在，那么该诊断书究竟能将病情医治到何种程度是企业所最关注的。因此，需要在诊断书三段论中的首段中加以说明，以增加诊断书的说服力度。

2. 原因分析

明确了病情，还要分析病因所在，以便对症下药。一般而言，对病因的解释需作如下两方面的工作。

（1）收集资料。诊断内容不同，所需收集的资料也不尽相同。例如，如果是对产品销售系统进行诊断，那么要搜集的资料主要有：近三年的财务会计报表和统计资料；近三年的产品目录，各种产品的产、销、存情况；近三年采用的销售方式和销售方法；近三年的价格政策和执行效果；近三年的销售合同及执行情况；历次内部审计报告、销售机构、设置内部控制制度、岗位自认制度、销售管理及销售工作制度等；其他所需有关资料和文件。

（2）分析资料。要想准确查找企业存在问题的原因，则需要对收集到的材料进行整理、分析。如果材料很多，为避免诊断书的文案过于繁冗，可以用表格或图表的形式加以归纳整理（见表5-1）。

表5-1 2006年度产销比率分析检查 （单位：万元）

项 目	可供量（或金额）			本期销售额	期末余额	产销比率
	期初余额	本期生产	合计			
年产销总额	985	7 500	8 485	6 920	1 565	0.82
A类产品	275	1 000	1 275	480	795	0.38
B类产品	500	5 000	5 500	5 200	300	0.95
C类产品	150	600	750	640	110	0.85
D类产品	60	900	960	600	360	0.63

从表5-1分析，该公司2006年从总的销售额看，产销情况不够理想：全年可供销售额8485万元，只销售了6920万元，产销比率为82%，期末库存1565万元，比期初985万元增加580万元，相当于



年初库存的37%，造成产品严重积压，资金周转受影响。

再从公司生产经营的四类产品分析，B类产品产销比率95%，C类产品产销比率85%，他们的销量都超过了当年的生产量。期末库存比期初少，说明这两类产品受市场欢迎。而A、D两类产品销售较差，特别是A类产品，其产销率仅为38%，销量不到生产量的50%。可见，A类产品作为企业多年来生产的老产品技术上已经落后，样式也已陈旧。

从上例中可以看出，通过图表+解析的方式对材料进行分析，找出问题的原因所在，不但使诊断书简明扼要，而且有理有据，极具说服力。

3. 完善措施

第三段的对策方法论可以说是营销诊断书的核心部分，是体现一份成功的诊断书的价值所在。如果说发现问题是切入点，分析问题是基础，那么解决问题则是关键。继续引用表5-1的例子，既然通过分析已经得出A类产品销量低迷的原因，那么就可以此为切入点，实施产品策略，如改变产品包装、增加产品种类、加大产品科技含量等。

5.3.2 市场营销诊断书的技巧

1. 问题导向，有理有据

诊断书区别于其他两类整合营销策划书的最大的不同在于其针对性比较强，即为解决企业经营中出现的问题而提出解决方案。从诊断书的三段论结构中可以看出其方案的编写始终以问题为导向，同时要保持逻辑论证的一致性和严密性。例如，有些企业在调研分析中得出因产品样式老化而导致销量减少，但并没有对产品进行改进或推出新产品，而是拓宽销售渠道，加大终端铺货。如此，非但没有从根本上解决问题，反而加重了企业资金的运营风险。

企业出现了问题，自然会在查明原因的基础上予以解决。可是如果问题的确定本身有误，不但会使原有问题得不到解决，甚至还会使情况继续恶化，从而会造成资源的浪费。可见，要想使企业无可疑议地投入资金，必须使问题的提出有充分的理论依据，以确保对症下药。

2. 对策实用，一针见血

对于企业出现的问题，也可以有不同的解决方法。但是能够让企业信服并愿意实施的营销诊断方案必定是那种使用性最强，能够使问题在最短的时间内迎刃而解的策划。因此，我们在写诊断书时，可以针对同一问题列出不同的解决对策，同时将几种方案给企业进行选择。但最好还是在对企业的内外部环境、经营状况、资源等因素进行分析的基础上，直接提出最优方案，这样可以节省企业自身在选择方案中所付出的成本。

3. 一一对应，逻辑严密

写好一份诊断书关键在于抓住重点，突出亮点。正如前文诊断书的结构中所述，解决问题的对策是企业最关注的。一般而言，诊断书后部分提出的解决办法应该与前面提出的诸多问题是一一对应的关系，所列的多个问题或对策之间按重要程度由高到低排列，也把有关系的条目放在一起。很多策划者绞尽脑汁，将文案写得洋洋洒洒，丰富多彩。然而，没有明确地提出问题，所提的问题与对策也比较杂乱，这样的诊断书应该是失败的。

5.4 营销年度计划书的结构与技巧

5.4.1 营销年度计划书的结构

任何一个企业都必须面对充满不确定性的未来，与其茫然被动地走入，不如主动想清楚，有计划、有自信地去迎接挑战。经过深思熟虑后确定目标，并根据既定计划行动，可以降低风险，科学合理地利用企业资源，减少重复和浪费，有效地控制企业目标的完成。因此，我们可以说，良好的计划与企业的成功息息相关。

按计划的期限可分为长期计划（3～5年）、中期计划（1～3年）、短期计划（1年以内）。短期计划通常指年度计划，这也是企业制定最多、实用性最强的一种计划。下面对营销年度计划书的结构加以介绍：

1. 上年度营销工作总结

（1）销售业绩。根据上年的营销年度计划总结销售业绩，通过对比分析，对实际与计划的差异作简要解释说明。为增强说服力，针对销售业绩所作的任何调查都应包括在内。也需要按照产品类别、品牌、销售地区、代理商等指标，把销售业绩进行详细的列表分类和比较。

（2）费用投入。对于上年度的各项开支的费用投入，可通过如下表格加以总结：

表5-2 费用开支实施情况分析表

费用项目	销售	广告	公关	调研	酬金	其他
预算费用						
实际费用						
占预算比例						

（3）计划执行对比。在上年度营销计划书中对4P策略各种方案所要达到的目标已经确定了指标，因此在对相关资料分析的基础上，将有关结论与指标进行对比，同样可以利用表格的形式加以说明。

2. 本年度营销形式分析与预测

这部分内容包括宏观环境分析、竞争对手分析和自身SWOT分析。

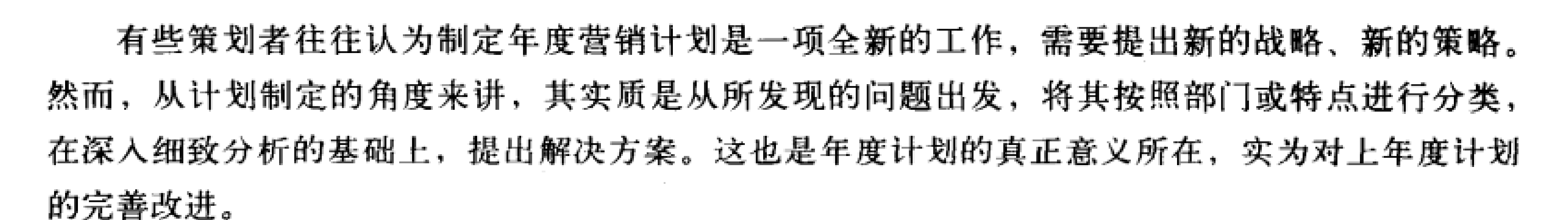
3. 本年度营销实施计划

这部分内容主要包括计划指标、时间进度表、保障措施、费用预算四个方面。

5.4.2 营销年度计划书的技巧

1. 回顾对比，找出问题

年度营销计划的制定始于对需求、机会和问题的评估。可是我们的年度营销计划往往过多的注重明年的计划工作，而忽视了今年的工作总结，以至今、明两年的工作开展上面出现了“脱节”，无法形成一个完整的体系。应该说明年的工作是建立在今年的工作总结基础上的，要想制定出真正有发展性的计划，既要对成功的经验进行总结，又要对出现的问题进行盘点，分析原因以避免再犯同样的错误。



有些策划者往往认为制定年度营销计划是一项全新的工作，需要提出新的战略、新的策略。然而，从计划制定的角度来讲，其实质是从所发现的问题出发，将其按照部门或特点进行分类，在深入细致分析的基础上，提出解决方案。这也是年度计划的真正意义所在，实为对上年度计划的完善改进。

2. 主次分明，阶段实施

“千里之行，始于足下”，红军二万五千里长征之所以取得了伟大的胜利，就是因为红军不畏艰险，爬雪山、过草地，克服了一个又一个的困难。制定年度营销计划书同样如此，要想实现企业在本年度的营销目标，必须将目标进行分解，阶段性地去完成。在这里可以将年计划分解为季计划、月计划、周计划，甚至可以细分到日计划，究竟选择哪种类型更合适，需要根据企业外部环境的变化、目标任务的性质及企业自身的状况进行确定。

有的企业在制定年度计划时往往以年终目标为企业的营销任务，因而无论对于管理者还是企业员工，总是感觉压力很大，即使竭尽全力也无法有效完成任务。

3. 预算准确，细化指标

如果将企业比作一台机器，那么企业的资金可谓这台机器的发动机，雄厚的资金可以为企业发展提供不竭的动力。因此，任何企业都力求优化利用有限的资源。实施年度计划必然要投入大量的人力、财力和物力等资源，如何才能有效的利用这些资源呢？显然需要进行科学的预算，因为预算费用与实际费用往往存在很大的差别，所以在有些企业看来，实际运行情况很难把握，预算也无非只是形式而已，因此往往忽略了对其进行科学的分析。

没有最好，只有更好。虽然我们不能完全控制计划运行的费用，但是可以通过充分的市场调研，科学地分析预测，对预算费用较为准确地进行估计，从而最大限度地减少企业资金的浪费。

虽然我们已经在计划中力求将预算估计到最精确的程度，但在实施过程中又该如何确保企业将每一分钱都花在了刀刃上呢？又该如何进行考核呢？对于这一问题则需要用指标进行回答。对于各阶段、各部门的任务，在定性分析基础上确定指标，此外要建立相应的考核制度，通过具体的时间进度表，阶段性成果报告确保计划的贯彻执行。

策划案例与文案

海润公司“长跑王”营销策划

一、策划概要

海润公司是济南市区域性电动车企业，涉入电动车行业已很多年，但随着市场竞争的日益激烈，竞争者的不断加入，强势品牌独占鳌头，相对弱势品牌的竞相挤压，使得海润公司的市场份额日趋减少。加之其产品的定位相对模糊，既非高端产品，又没有明显的产品差异特色，因此在顾客心目中常常被忽视，不但无力争取高层次消费群体，也无法赢得相当数量的中低端消费群体。因此，海润公司在市场夹缝中的生存受到严重的威胁。

面对如此令人窒息的市场环境，为避免陷入价格战的漩涡，海润公司并没有以低价来争取销量。在深入进行市场调研之后，海润公司推出了全新产品“长跑王”，该产品从消费者心理出发，着重解决消费者面对电动车市场遇到的问题，在设计上通过加入“ZE-E技术”，使产品得以技术升

级，独具特色，从而抢占了大部分市场份额，扭转了低迷的市场状态。以下是海润公司“长跑王”的营销策划方案。

二、市场环境

（一）行业分析

1. 产能分析

电动汽车作为绿色交通工具，将在21世纪给人类社会带来巨大的变化。顺应当前国际科技发展的大趋势，将电动汽车作为中国进入21世纪汽车行业的切入点，不仅是实现中国汽车工业技术跨越式发展的战略抉择，同时也是实现中国汽车工业可持续发展的重要选择。

2. 市场需求状况

2005年48V电动车（简易车型）已经在一些区域蓬勃发展，济南市场上却一直悄无消息。这是因为36V市场需求仍然旺盛、利润可观，各电动车企业难以舍得轻言放弃、改弦更张。

（二）竞争对手分析

1. 洪都

（1）洪都是济南市区销量冠军，数万辆洪都电动车穿梭于济南市区，本身即是流动广告；

（2）洪都牢牢控制着价格在2180元以上（以下涉及价格均特指简易车型）的中高端市场，有量亦有利；

（3）洪都以自建店为主，网点覆盖率高，且都有面积200平方米以上的中心或旗舰店，选择有潜力的地段，运营成本相对较低，以“运营品牌+多个产品品牌”的混营店，“单个产品品牌+运营品牌”的品牌店为主；

（4）从终端的服务水准来看，洪都胜在专业化，其店员的专业知识相当丰富，表现出“专业顾问”的姿态。

2. 雅马哈

（1）雅马哈作为济南市场第一品牌，拥有大量忠诚顾客，原摩托车顾客购买电动车时，顺理成章地买“熟”不买“生”，选择雅马哈品牌；

（2）雅马哈同样牢牢控制着价格在2180元以上的中高端市场；

（3）雅马哈专卖店多选黄金路段，运营成本较高，店头全部以“运营品牌（连锁店名称）”出现；

（4）雅马哈胜在服务意识，“顾客是上帝”的理念，被反复灌输给员工。两大巨头的销售、维修网点多，基本能覆盖整个市区，顾客购买、维修比较方便。

（三）消费者分析

（1）对城市居民而言，每天拎电池上下楼，半路没电，都是个麻烦。可见，电池是电动车行业最难解决的一道共性难题。

（2）在电动车产品性能中，电池性能如何，续行里程长短，故障率高低，是消费者最关心的。消费者渴望电动车能跑得远些、再远些。

（四）自身分析

（1）海润公司以自建店加商场专柜的方式布点，店面数量远小于两大巨头，且基本集中在市区西部，店面面积大都在100平方米以下，店头以单一品牌为主。

（2）海润公司的售后服务，基本放在各专卖店，虽然有一个服务中心，但地点偏远。海润重视服务，也有鲜明的服务理念，但在内部服务培训、外部服务传播上，缺少具体措施与办法。



（五）SWOT分析

1. 优势

济南市区自建店网络非常发达，顾客也基本形成了就近购买、就近维修的消费习惯，电动车企业很少利用商超建点，虽有部分品牌进驻商超，但销量极其有限，与之相比，海润连锁进入的嘉华购物中心店、三联商厦店口碑很好，销量稳定，与同场其他的几个品牌相比，一直处于领先地位

2. 劣势

海润电动车价格一般在1880～1980元之间，价格上缺少层次，新老车型陷入了自我竞争与相互打压的恶性循环，产品定位不清晰，缺少高利润车型，一直徘徊于一线、二线之间。虽有国际级品牌“斯波兹曼”，但价位高，且为小区域代理，一直未能做大。春兰、澳柯玛属“大牌”之列，然而自身遇挫，卷土重来尚需时日，其余的品牌皆为后来者，短时间内难成大器。

3. 机会

2005年48V电动车已经在一些区域蓬勃发展，济南市场上却一直悄无消息。对海润而言，既然在36V市场无法做第一，那么，不如选择48V市场作为突破点！

4. 威胁

48V技术门槛不高，很容易被模仿，如果海润推出48V电动车，竞争对手很可能迅速跟进。因此，必须树起一道壁垒，挡住或至少暂时延缓跟进者的脚步，为海润公司重新调整市场争取宝贵时间。

三、营销战略

（一）市场细分

（1）36V市场：“数码变频”、“1：2助力”、 “磁王双动力”……36V市场上充斥着太多的概念炒作，云山雾罩、难辨真伪。

（2）48V电动车：以解决顾客关心的电机噪音问题为出发点，采用超静音技术降低电机噪音，进一步降耗、节能，两大技术再加上48V大容量电池，与现有产品相比，新产品性能有了很大提升。

（二）目标市场

48V电动车市场

（三）市场定位

零耗、智能、节能、能量高效转换技术

四、营销组合策略

（一）产品策略

（1）产品设计：推出了全新的48V车型，并加上一个技术砝码“ZE-E技术”；

（2）名称设计： “长跑王”这一产品概念，把技术术语转化为让消费者能听懂、看懂、记得、传得的通俗语言。

（3）产品卖点：“续行里程长”为诉求点，一般电动车续行里程为50公里左右，海润的主打品牌提升100%，可达100公里。

（二）价格策略

1. 定价目标：

（1）通过“斯波兹曼长跑王”的推广，将海润公司目前1880～1980元价格区间，向上拉升一个台阶。

（2）在2180元以上价格段的中高端产品上，取得对竞争对手的品牌优势。

2. 定价方法：

（1）先对海润公司现有品牌进行重新定位与规划，首先保证各品牌间“不内战、不冲突”。

（2）然后整理各品牌的产品结构，分别建立起形象车型、主推车型、竞争车型；

（3）产品分类、结构清晰后，再在1780元以下、1780～2500元、2500元以上，划分出三个价格区间，使价格层次分明；

（4）按产品结构、价格阶梯划分，做出表格，分清各品牌各车款。

（三）渠道策略

以“自建店+商超店中店+加盟店”方式，低成本迅速扩张。此外，商超客流量大，人气高，成为大型推广活动的理想地点。

（四）促销策略

1. 广告媒体宣传

“花同样的钱买长跑王，续行里程提升100%”的广告语亮出来，再对“ZE-E技术”进行描述，情、理、利三管齐下，准顾客看广告，自然要多留意几分钟。

2. 多种促销方式并用

两万份设计、印刷精美的DM宣传弹，迅速渗入社区，车载广告、电视广告同步“变脸”。

3. 公关活动引爆市场

对电动车而言，6月一般为销售淡季，此时止是海润崭露头角的良机，可以趁“敌”不备抢先发起一场旺季铺垫战、鼓劲战。2006年6月3日“斯波兹曼长跑王”上市，“百人验证、万金评赏”活动在嘉华购物中心门前广场拉开帷幕。由普通顾客、海润护卫队组成“100公里实地大测试：车队从嘉华购物中心浩浩荡荡出发，途经市区各大主要路段。济南到章丘，途中既有大坡度，又有颠簸路面，“斯波兹曼长跑王”接受了严峻考验。本次活动之后，顾客开始主动询问或指名购买“斯波兹曼长跑王”，行业中人、加盟商及相关行业，对这次营销活动赞不绝口。

五、组织与实施计划

执行任务		时间安排	负责部门	任务完成指标
广告宣传	车载广告	4月~7月	广告部	产品知名度达到70%
	电视广告	5月~9月	广告部	
	媒体广告	5月~8月	销售部	
	传单发放	5月中旬~6月初	宣传部	两万份DM宣传单全部发放到社区
	公关活动	6月上旬	公关部	顺利完成斯波兹曼长跑王“百人验证，万金评赏”活动
	人员招聘	5月~6月	人事部	招聘传单发放人员，进行薪金管理
	绩效考评	9月下旬~10月初	管理者	考核上述活动实施情况

六、费用预算

（单位：万元）

费用项目	广告			印刷费	公关活动费	人员酬金	总计
	车载广告	电视广告	媒体广告				
预算	0.2	1.5	0.8	0.4	1.7	1.3	5.9



七、风险与控制

1. 市场风险

（1）产品销量不足——以市场需求量为生产指标，严格控制产品生产；采用人员推销的方式，获得产品销售订单。

（2）产品知名度不够——加大广告的投放力度和覆盖面；增加人员推销的促销方式。

2. 竞争风险

（1）竞争者降价销售——继续销售原有产品，适当降低产品价格； 保持原有产品的价格，进一步提升产品的性能；增加技术投人，提高产品的性能，同时提高产品价格。

（2）48V车型被模仿——加强与老顾客的沟通，以获取其顾客生命周期价值；增加售后服务项目，提高服务质量，以赢得消费者信任；继续开发研制新型电动车型。

资料来源：海润公司“长跑王”营销策划[J]. 销售与市场，2007（1）.

案例思考题

1. 您认为这一策划案的结构是否完整？有没有遗漏的地方？

2. 如果同时为这一产品做出营销诊断书和年度营销计划书，您觉得这和制定营销策划书有什么不同的地方？

相关链接

商业计划书与项目可行性研究报告的写作

一、商业计划书

1. 概念

商业计划书是描述企业计划所要达到的目标以及如何实现这一目标所采取的战略与策略的方案。

2. 分类

（1）简略商业计划书

（2）详尽商业计划书

3. 使用对象

（1）企业员工

（2）投资者、其他外部利益相关者

4. 结构

序　号	题　目	内　　容
1	项目概述	经营产品或服务内容描述、特色点提炼
2	市场分析	a. 市场需求现状与趋势 b.行业现状与趋势 c.目标市场分析
3	营销计划	a. 市场定位与战略目标 b. 定价方法与调整策略 c. 广告投放与促销策略 d. 渠道选择与管理
4	运营计划	a. 生产或服务的交付方式 b. 合格劳动力的可得性 c. 业务伙伴的类型与选择 d. 质量控制方法与改进措施 e 核心技术与工艺流程 f. 客户关系管理
5	公司机制	a. 组织结构 b. 法人结构与所有权结构 c. 知识产权 d .管理团队 e .服务机构
6	财务计划	a. 未来3年～5年资金需求 b. 资金来源与使用 c. 投资者退出机制 d.收益表、现金流预算、资产负债表
7	风险因素	a. 管理风险 b. 财务风险 c. 运营风险
8	附录	a. 支持性文件 b. 创业者、关键成员简历 c. 其他有关文件

二、项目可行性研究报告

1. 概念

项目可行性研究是从技术和财务上对某一特定项目是否可行进行研究、分析和评价，以决定是否进行投资。项目可行性研究报告则是针对以上研究过程和结果所写的计划性文书。

2. 分类

(1) 建设项目可行性研究报告

(2) 引进开发可行性研究报告

(3) 合营合资可行性研究报告

(4) 政策改革可行性研究报告

3. 使用对象

(1) 投资者

(2) 其他利益相关者

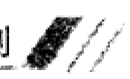
4. 结构

序号	题目	内容
1	总论	a. 投资者概况 b. 项目概况 c. 编制依据 d. 研究范围
2	项目建设必要性	a. 项目实施背景 b. 项目投资回报率分析
3	项目市场分析	a. 竞争环境分析 b. 项目竞争优势分析 c. 项目营销战略与销售预算
4	建设条件和工程进度安排	a. 建设条件分析 b. 工程进度安排
5	工程建设和规模	a. 工程建设 b. 建设规模
6	技术与生产方案	a. 工艺流程 b. 技术设备 c. 生产方案 d. 产品的技术标准 e. 原材料消耗量 f. 能源消耗量
7	消防环保和劳动安全措施	a. 消防 b. 环境保护 c. 劳动安全措施
8	企业的组织管理和员工培训	a. 人力资源构成 b. 组织设计 c. 员工培训
9	投资估算与资金筹措	a. 总投资估算 b. 资金筹措
10	财务数据估算	a. 计算期估算 b. 销售收入估算 c. 销售税金估算 d. 总成本费用估算 e. 利润总额及利润分配估算
11	财务效益分析	a. 现金流量分析 b. 静态投资收益率分析 c. 债务清偿能力分析
12	不确定性分析	a. 盈亏平衡分析 b. 敏感性分析
13	结论与建议	a. 结论 b. 建议

营销策划实战

1. 可口可乐长期以来赞助奥运会、世界杯等重大体育事件，实际上体育营销已经成为其品牌发展不可或缺的一部分。如果你是可口可乐公司的营销总监，则如何抓住北京2008奥运带来的商机，以期借奥运的契机扩大市场和提升品牌形象。请写出你的奥运营销策划方案以及2008年的年度营销计划。

2. 2006年4月19日《京华时报》报道：2005年12月，路易威登马利蒂（法国）公司举报家乐福销售假冒其品牌的女包；随后，上海市工商局普陀分局查获其中37件涉嫌仿冒LV品牌的女包。2006年5月29日《华夏时报》刊载消费者投诉文章，称在家乐福超市方圆店盛咸鱼干的玻璃柜里，有上百条蠕动的虫子。作为营销总监的你该如何应对该企业危机，请写出你的营销诊断书。



本章小结

整合营销策划是一种全局性、系统性的营销策划，它将消费者需求、企业外部环境和企业内部资源进行整合，以消费者需求为核心，有效运用各种营销工具，充分发挥内外部资源的优势，使整个营销活动处于有组织、有秩序地系统性运营状态。

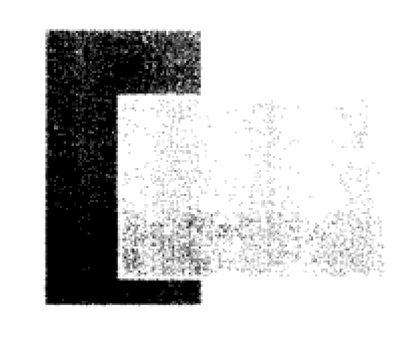
整合营销策划的总体流程仍然是“策划一条龙”的思维框架，即内外部环境分析、策划思路确定、策略与技巧设计和方案执行与调整四部分。

整合营销策划书根据应用的对象不同可以分为三种类型：营销策划书、营销诊断书、营销年度计划书。对于上述三种策划书的文案结构和写作技巧的理解和把握，可以帮助我们完成一份出色的策划方案。



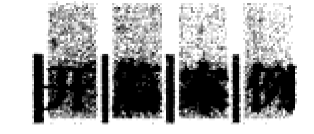
专 题 篇

第 6 章　市场调研策划
第 7 章　营销战略策划
第 8 章　品牌策划
第 9 章　企业形象策划
第10章　促销策划
第11章　广告策划
第12章　公共关系策划
第13章　网络营销策划



第6章

市场调研策划

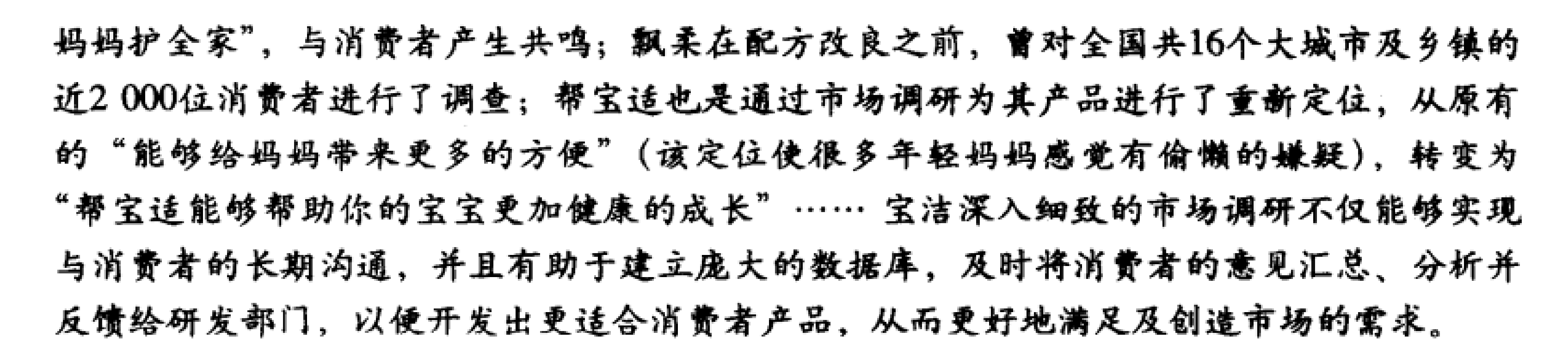


宝洁公司的市场调研策划

宝洁始创于1837年，是世界上最大的日用消费品公司，分支机构遍布全球80多个国家，所经营的300多个品牌畅销160多个国家和地区，产品覆盖美容美发、居家护理、家庭健康用品、健康护理、食品及饮料等系列。我们所熟知的帮宝适、佳洁士、汰渍、碧浪、舒肤佳、飘柔、潘婷、海飞丝、威娜、玉兰油、欧乐-B、金霸王、吉列、博朗等均属宝洁旗下。宝洁之所以能缔造今天的日用消费品帝国，与其崇尚消费者至上的理念、深入细致的市场调研是分不开的。可以说，市场调研是宝洁成功的基石。

宝洁曾首创的许多市场调研技术，且至今仍被广泛使用。自1924年，宝洁公司成立“消费者研究机构”以来，便成为在美国工业界率先运用科学分析方法了解消费者需求的公司之一，其独创的实地调研方法（即以“现场调查员”挨家挨户收集家庭主妇对各种产品的反馈）一直沿用了几十年；到20世纪70年代，宝洁便使用免费电话与消费者进行沟通并收集其对产品的反馈信息；直至今天，宝洁坚持着每年运用各种市场调研工具和技术与全球超过700万的消费者进行交流。进入中国市场，宝洁依然重视其市场调研工作，不仅掌握了中国相关日用消费品的品牌种类、市场价格、市场占有率、销售额等市场状况，还根据中国消费者的特点进行分层，为制定市场营销战略提供决策依据。

为了更深入了解中国消费者，宝洁在中国建立了完善的市场调研系统。例如，在推出海飞丝前，宝洁通过大量的问卷调查中国人的发质、洗发习惯、购买习惯，并研制出适合中国人发质的配方，同时将产品定位于“高档、高质、高价”，成功占领市场；在推出舒肤佳时，宝洁把其功能定位于中国消费者尚未意识到的“除菌”上，并通过广告诉求“爱心


妈妈护全家"，与消费者产生共鸣；飘柔在配方改良之前，曾对全国共16个大城市及乡镇的近2 000位消费者进行了调查；帮宝适也是通过市场调研为其产品进行了重新定位，从原有的"能够给妈妈带来更多的方便"（该定位使很多年轻妈妈感觉有偷懒的嫌疑），转变为"帮宝适能够帮助你的宝宝更加健康的成长"…… 宝洁深入细致的市场调研不仅能够实现与消费者的长期沟通，并且有助于建立庞大的数据库，及时将消费者的意见汇总、分析并反馈给研发部门，以便开发出更适合消费者产品，从而更好地满足及创造市场的需求。

6.1　市场调研内容

6.1.1　宏观环境调研

宏观环境是指对企业生产经营有巨大影响的社会力量，包括政治、法律、经济、社会、文化、技术、人文、自然等多方面因素。

（1）政治/法律环境。主要调研国家的政治主张、政治形势及变化情况；掌握国家关于产业发展、财政、金融、税收、外贸等方面最新颁布的政策、方针、规划等纲领性文件（例如《国家十一五发展规划》）；了解国家法律、法规、条例的变化情况等。

（2）经济环境。主要调研国家或地区的国民生产总值（GDP）、产业发展状况、经济增长率、通货膨胀率、就业率、税率、利率、汇率，以及社会的收入分配、购买力水平、储蓄、债务、信贷等，以掌握国家在一定时期内的经济政策、体制及形势。

（3）社会/文化环境。主要调研整个社会的核心价值观念、风俗习惯、宗教信仰、伦理道德及亚文化；了解人们的价值观、生活方式、文化素养；掌握某消费群体的构成及其购买动机、购买行为、购买心理等。

（4）技术环境。主要调研企业所涉及的技术领域的发展情况、产品技术质量检验指针和技术标准等；了解新技术、新材料、新工艺、新产品的研发及问世情况；关注国家科研技术发展的方针政策及规划等。

（5）人文环境。市场是由人口所构成，因此，需要对人口的增长情况、年龄结构（例如美国的婴儿潮、中国的80或90后代）、民族市场（例如美国的亚裔、西班牙裔、拉丁美洲裔等）、家庭类型（传统或非传统）、受教育程度、人口地理迁移等方面进行调研。

（6）自然环境。主要调研企业所处的地理位置、气候、资源、生态等自然情况，以及资源短缺、能源成本增加以及污染程度增加等生态状况。

一切组织、团体或企业均处在上述环境之中，亦不可避免地受影响及制约。因此，市场营销策划者应通过分析宏观环境的现状及发展趋势，预测其对企业营销活动可能产生的影响，抓住机会、避开威胁。

6.1.2　行业及竞争状况调研

行业是企业最直接的外部环境，因此企业要对行业的整体水平及竞争状况有一定程度的了解。根据波特定义的行业五种竞争力模型，对行业及竞争状况的调研主要包括现有竞争者、潜在进入者、替代品、购买者、供应商五种竞争力。

1. 现有竞争者的竞争强度调研

考察现有竞争者的竞争强度应考虑从以下几方面进行调研：

（1）行业成长率高低。若较高，则市场竞争激烈；

（2）退出壁垒高低。若较低，则竞争激烈；

（3）竞争对手的数量和规模。若数量较多、实力较强，则竞争激烈；

（4）转换成本高低。若较高，则竞争激烈；

（5）差异化程度。若较低，则竞争激烈；

（6）行业是否具有高额的战略利益性。若具有，则竞争激烈。

2. 进入威胁调研

考察进入威胁应考虑从以下几方面进行调研：

（1）行业内是否形成规模经济。若未形成，则进入威胁大；

（2）行业内是否具有成本优势。若不具有，则进入威胁大；

（3）行业内产品差异化程度。若差异化程度低，则进入威胁大；

（4）行业内资金密集程度。若不属于资本密集型，则进入威胁大；

（5）行业内转换成本高低。若较低，则进入威胁大；

（6）新竞争者是否拥有独特的分销渠道。若拥有，则进入威胁大。

3. 替代威胁调研

（1）替代品的性价比高低。若较高，则替代品的威胁大；

（2）替代品是否来自高盈利产业。若是，则替代品的威胁大。

4. 购买者的价格谈判能力调研

考察购买者的价格谈判能力应考虑从以下几方面进行调研：

（1）是否为集中或大批量购买。若是，则其价格谈判能力强；

（2）所购买产品占成本的比例大小。若比例较大，则其价格谈判能力强；

（3）所购买的产品是标准化产品还是差异化产品。若为标准化产品，则其价格谈判能力强；

（4）购买者的转换成本高低。若转换成本低，则其价格谈判能力强；

（5）购买者的盈利高低。若购买者盈利低，则其价格谈判能力强。

5. 供应商的价格谈判能力调研

考察供应商的价格谈判能力应考虑从以下几方面进行调研：

（1）供应商集中化程度。若较高，则其价格谈判能力强；

（2）供应商被替代程度。若较低，则其价格谈判能力强；

（3）是否为供应商的主要客户。若非主要客户，则供应商的价格谈判能力强；

（4）供应商所提供的产品对行业的重要程度。若重要，则其价格谈判能力强；

（5）供应商所提供的产品的差异化程度。若较高，则其价格谈判能力强；

（6）供应商的前向一体化能力。若较高，则其价格谈判能力强。

6.1.3 市场供求现状调研

市场是企业生存和发展的出发点和归宿点，因此企业要对市场的供求现状进行调研，掌握市场及企业产品的需求总量、消费者的需求状况以及整个市场的供应量、供应能力等方面情况，使企业能更有效地满足消费市场需求。

1. 市场需求调研

对市场的需求状况进行调研主要包括以下三个方面：第一，了解市场需求总量，包括现实需求量和市场潜量，并重点分析市场潜量，即营销努力达到无穷大时的市场需求量，明确各细分市场及目标市场的需求量、销售量及市场饱和点；第二，研究市场领导者、竞争对手以及本企业的市场占有率、市场地位及变化情况，明确本企业的发展目标及方向；第三，掌握消费者的需求结构及消费行为，明确消费者对同类商品不同规格、不同款式等的需求状况，了解消费者的购买心理、购买动机、购买模式及购买习惯等，分析影响购买决策的主要因素。

2. 市场供给调研

对市场的供给状况进行调研主要包括以下三方面：第一，调研商品的供应源，了解市场上同类商品的供应企业的数量、分布、规模、供应能力及提供商品的质量等方面情况，并与企业目前的供应情况相对比；第二，分析商品供应结构，即市场同种商品不同规格的供应比例，调查企业当前目标顾客的需求结构是否能够被有效满足；第三，评价企业目前供货商的供应能力及与企业合作的态度、诚意及可靠性，明确判断企业所需的资源是否具有长期、稳定的供应保障。

6.1.4 企业内部调研

市场营销策划必须根据企业自身情况制定，并与企业总体战略发展方向相一致。通过对企业发展战略及使命、内部资源、业务组合及相互关系、既往业绩与成功关键要素等的分析，掌握企业自身存在的优势与劣势。

1. 企业发展战略及使命

明确企业三个层次战略（公司战略、业务单位战略、职能战略）各自的发展方向，掌握公司的组织、权力结构、业务分布与经营状况；同时掌握公司使命，清楚终极目标、公司远景、主体业务以及为顾客和利益团体创造价值的方式。

2. 企业内部资源

包括人力资源（即企业人员供求状况、员工能力与素质、企业招聘与培训机制）；物力资源（即企业的原材料、零部件、设备、服务）；财力资源（即企业的财务状况、流动资金数量以及用于营销方面的资金状况）；信息情报资源（即市场、竞争对手的资源、营销组合策略及战略）等。

3. 企业业务组合及相互关系

掌握公司现有业务情况，并判断每项业务所属类型,即属于问题类（相对市场占有率低、业务增长率高）、明星类（相对市场占有率高、业务增长率高）、金牛类（相对市场占有率高、业务增长率低）或瘦狗类（相对市场占有率低、业务增长率低），以便进行资源分配。

4. 既往业绩与成功关键要素

明确企业销售额、利润的同比增长情况；清楚哪些战略及策略是行之有效的，研究企业取得成功的关键之道等，这些都能暗示企业自身发展的优势及劣势。

6.1.5 营销组合调研

营销的核心即为4P，因此进行营销调研策划应从营销组合入手，掌握产品、价格水平、广告及促销、销售渠道的情况，以便更好地了解产品的优势及劣势。

1. 产品研究

即掌握产品的设计、功能、特点、用途、实用性、方便性、安全性等属性，以及产品的外观、包装、商标及产品线、产品组合、品牌等的设计与决策；认清产品的服务水平及目标受众的满意程度；了解产品所处的产品生命周期阶段、销售利润率及贡献率。

2. 价格研究

即了解价格的供给和需求弹性以及国家价格政策，明确企业的定价方法、定价策略及竞争者和替代品的价格水平，掌握新产品在生命周期不同阶段的定价原则；研究市场对价格提高或降低的反应程度。

3. 渠道研究

进行渠道研究主要考虑以下三方面：第一，明确企业现有的分销网络覆盖范围及建设情况，研究并分析物流成本和渠道竞争状况，掌握各渠道环节的价格折扣及促销情况；第二，了解经销商的规模、销售量、分销能力和手段、口碑等，试图获得其对本企业产品、品牌、营销方式的反馈意见，充分掌握竞争者和经销商的信息；第三，研究零售终端店铺的特点，明确企业各品牌的销售业绩以及消费者的态度和认知程度。

4. 促销研究

进行促销研究主要考虑以下四方面：第一，开展广告效果调查，即研究何种形式广告最受欢迎，何种媒体传播效果最好，何时做广告效果最佳，同时研究竞争者的广告策略；第二，研究推销人员的素质、能力、技巧、业绩情况，分析企业人员推销的效果及适合的策略；第三，总结销售促进的力度、策略、效果及成功或失败的经验；第四，掌握企业公共活动的内容、宣传措施和策略对产品销售量及企业形象的影响程度，并衡量公共关系的效果。市场调研的主要内容可以概括为表6-1。

表6-1 市场调研的内容

宏观环境	• 政治/法律环境 • 经济环境 • 社会/文化环境 • 技术环境 • 人文环境 • 自然环境
行业及竞争状况	• 现有竞争者竞争强度 • 替代威胁 • 进入威胁 • 购买者的价格谈判能力 • 供应商的价格谈判能力
市场供求现状	• 市场需求 • 市场供给
企业内部	• 企业发展战略及使命 • 企业内部资源，即人力、物力、财力、信息资源 • 企业业务组合及相互关系 • 既往业绩、成功的关键要素
营销组合	• 产品研究 • 价格研究 • 渠道研究 • 促销研究

6.2 市场调研的方法

6.2.1 文案法

文案法，又称二手资料调研法、间接调研法或文献调研法，是指通过查找或阅读出版书目、统计资料或研究成果等资料，获得所需信息的过程。它具有成本较低、资料较易查找、搜寻耗时较短等优点；同时也具有针对性弱、实效性差、可信度低等缺点。

1. 文案调研的资料来源

文案调研法的资料来源于两个方面：内部资料和外部资料。

（1）内部资料。是指企业生产经营活动的各种纪录，包括以下几个方面：

1) 物资供应资料。包括原材料、零部件、在产品及产成品的库存记录、进出资料记录，以及各种物料管理的规章制度等。

2) 生产资料。包括生产作业的完成情况、工作效率、质量检验、操作规程、工艺流程；以及产品的设计图纸和说明、技术文件、实验数据等资料。

3) 销售资料。包括订单、发票、销售记录、业务员访问报告、业绩总结等文件或资料。

4) 统计资料。包括各类统计报表及统计分析资料。

5) 财务资料。企业的各种财务、会计核算与分析资料、财务制度，包括各种会计账目、资产利润表、资产负债表、现金流量表等，以及企业产品的成本、销售价格等。

6) 市场环境资料。包括顾客和客户资料累计及分析；竞争者的产品、服务、规模及优劣势研究；市场潜量、成长速度、发展趋势等。

7) 其他资料。如日常简报、经验总结、同行业卷宗及有关照片和录像、顾客意见及建议等。

（2）外部资料是指已出版的资料，具体来源如下：

1) 国际组织、国家统计机关及各级政府主管部门公布的有关统计资料，如联合国每年出版的《统计年鉴》、国际贸易中心的《产品及国际的市场调查分析目录》；我国政府每年出版的《中国统计年鉴》、各省市《统计年鉴》、《中国百科年鉴》等综合性年鉴资料汇编。

2) 各种专业调研机构、经济信息中心、信息咨询机构、各行业协会和联合会等提供的市场信息和有关行业情报（例如，2002年美国50强调查机构前3位分别为：VNU,IMS Heath Inc.,Information Resourses Inc.[⊖]）；以及国内外行业文献；各企业的年度报告、财务报告等。

3) 国内外相关书籍、文献、杂志、期刊、咨询报告等所提供的资料。例如，各种统计资料、广告资料、市场及行业情报及各种预测资料。

4) 有关生产和经营机构发布的资料，例如，《中国工商企业名录》等企业名录、广告说明书、专利资料及商品价目表等。

5) 各种国际组织、使馆、商会和国内外博览会、展览会、交易会、订货会以及专业性、学术性经验交流会。

6) 各种电视台、电台。

7) 互联网提供的各种信息，如各种搜索网站（www.google.com；www.baidu.com；www.yahoo.com.cn）；专业统计网站，国家统计局官方网站（www.stats.gov.cn）；中国营销传播

⊖ 黄孝俊．市场调查分析[M]．杭州：浙江大学出版社，2002:34．

网（www.emkt.com.cn）；中国营销评论网（www.marketingcn.org）中国学术期刊网、博硕士论文网等。

2. 文案调研的步骤

文案调研的步骤如图6-1所示。

（1）第一步，明确所需信息。即识别实施营销策划可能出现的问题，明确所缺少的但却能够从企业内部或外部获得的信息；

（2）第二步，寻找信息源。即通过分析所需信息的属性及特点，确定搜寻渠道；

（3）第三步，收集资料。通过查找、阅读企业的内部及外部资料获得所需的各种信息；

（4）第四步，筛选资料。即将所查找的资料中不具有时效性、客观性差、针对性不强的资料剔除，保留具有分析意义的部分；

（5）第五步，补充完善。即结合专业的知识技能、深厚的理论基础、科学的统计分析方法对资料进行加工完善；

（6）第六步，分析并得出结论。即通过资料的收集、加工与分析，得出调研结论。

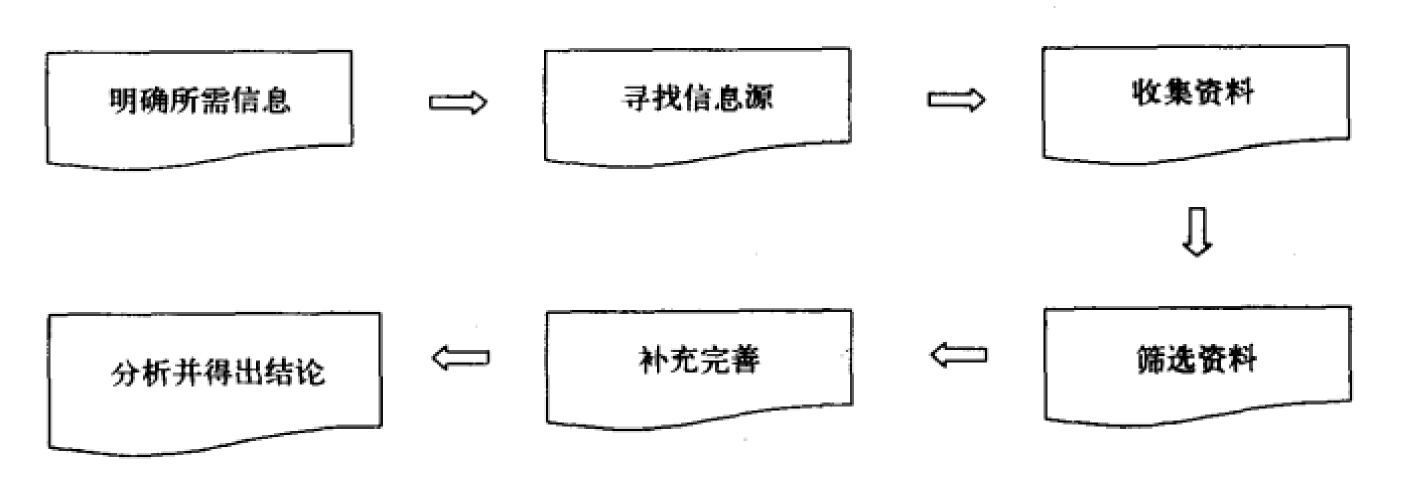


图6-1 文案调研的步骤

6.2.2 问卷法

问卷法是指调研人员根据所需信息进行问卷设计，并由被调研者作答，最终收集市场有关信息的一种方法，也是收集一手资料最常用的方法之一。

1. 调查问卷的结构

（1）标题。即能够突出问卷的调查主题及目的，使被调查者对所要回答问题的主要方向一目了然。

（2）问候语与填表说明。问候语的设计应语气亲切、诚恳、有礼貌，内容交代清楚，使被调查者消除疑虑，参与调研；填表说明旨在规范与帮助被调查者的回答问题方法，可以集中放在正文前面也可分散到相关问题中，视具体情况而定。

（3）正文。即包括所要调查问题的全部，主要由问题、答案及指导语构成。

（4）被访问者背景资料。包括性别、年龄、民族、文化程度、收入、婚姻、家庭类型、职业、职务、单位、联系方式等，目的是进行资料统计与分析时能够对消费者的特征有更好的把握。

（5）调研人员资料及问卷编号。为便于查询、核实、奖励及明确责任，问卷须包含调研人员的姓名、实施调研时间、地点、相关信息及问卷编号。

（6）结束语。亦称致谢语，置于整篇问卷最后，用来表达对被调查者致谢之用。

2. 设计调查问卷的程序

设计调查问卷的程序如图6-2所示。

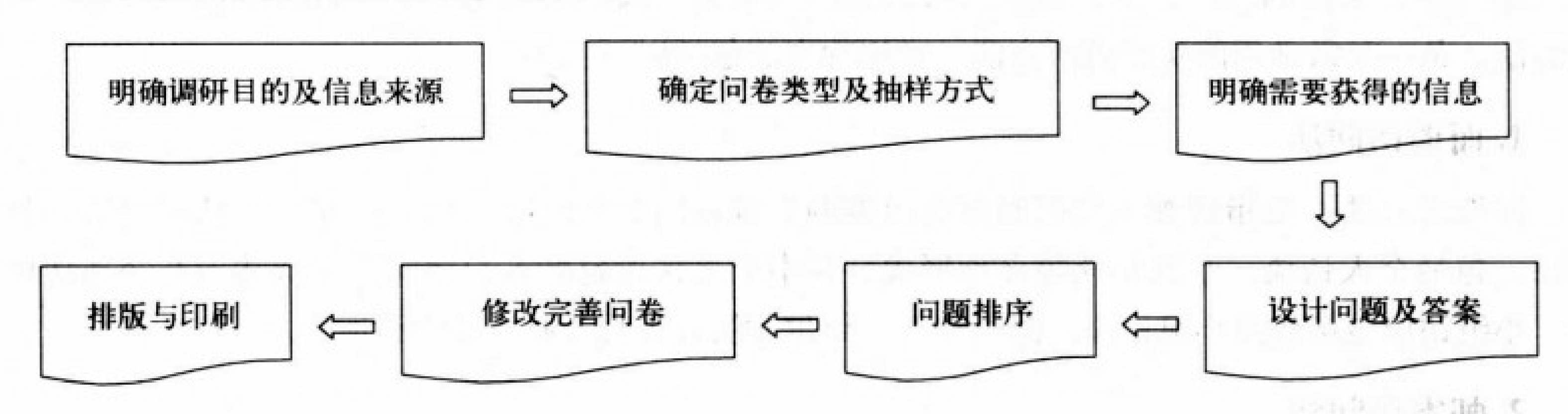


图6-2 设计调查问卷的程序

(1) 第一步，明确调研目的及信息来源。首先，进行探索性调研，发现待研究问题；其次，参照调研主题对问题进行筛选，排除不必要问题；最后，确定调查主体和调查内容。

(2) 第二步，确定问卷类型及抽样方式。首先，根据被调查群体的属性及特征确定采用何种问卷类型，即送发式、邮寄式、人员或电话访问式等；而后，确定抽样方式，即随机抽样或非随机抽样。

(3) 第三步，明确需要获得的信息。首先，根据调研的目的及主题列出所要调研的信息；其次，集思广益，使问卷能够尽量包括所有问题；最后，考虑信息获得的渠道及可行性。

(4) 第四步，设计问题及答案。首先，确定问题的类型（开放或封闭）；其次，设计问句，要求用词清楚，避免误导或引诱性词句，切忌一个句子中出现两个问题；最后，问题选项应尽量包含所有可能，例如，可增添”其他”选项。

(5) 第五步，问题排序。首先，运用过滤性问题将不合格应答者剔除；其次，将易答问题放在前面，复杂、敏感的问题放在后面；最后，按照正常的逻辑顺序进行排序或问题分组，以免产生思维来回跳跃的现象。

(6) 第六步，修改与完善问卷。首先对问卷的措辞反复推敲，使问题能够清晰地表达出所要获得的信息；而后进行小范围的问卷试答，确认每一个问题都能够被充分的理解与回答，最后接受各方意见完善问卷。

(7) 第七步，排版与印制。二者看似无足轻重，实际却能较大影响调查效果。切忌为节省成本而进行版面压缩，使问题之间空隙太小，也不要使用低档的纸张和粗糙的印刷。

专栏6-1 自我管理式问卷

随着社会的发展与营销中人力成本的增加，很多调查并不需要也不可能由调研人员亲自到场实施调研，而是通过邮件、插页、亲自递送、传真、电子邮件、网站、设置调查站点等方式将问卷传送给被调研对象，如下图所列示。

自我管理式问卷可以是纸质印刷式，也可以是电子式的。一方面，通常调研人员将设计好的问卷夹杂在报纸、杂志、广告插页中，或放置在购物地点和客流量较大的地方，亦可直接将问卷邮寄或传真给被调查者。另一方面，调研人员也可直接将问卷放置在网站上，或发送电子邮件至被调查者。

无论是纸质印刷式或电子式，自我管理式问卷对营销调研人员皆提出了一个新的挑战：即调查的效果将更依赖于清晰、明确的问卷设计，而不再是以往依靠调研人员的技巧。

6.2.3 访问法

访问法，又称询问法，是指调查人员以访问为主要手段，从被调查者的回答中获取信息资料的方法，是一种最常用的实地调研方法。常用的方法包括以下三种。

1. 面谈访问法

面谈访问法，是指调查人员面对面地向被调查者询问有关问题，以获取相关信息资料的一种方法。包括个人访谈、小组访谈等多种形式，其中个人访谈包括入户访问、拦截访问及经理访谈等；小组访谈包括焦点小组访谈、深层访谈、德尔菲法访谈及头脑风暴法访谈等。

2. 邮寄访问法

邮寄访问法，是指调查人员将预先设计好的问卷以邮寄的方式送至被调查者手中，并请被调查者按照要求将问卷完成并回寄，从而获取信息资料的方法。

3. 电话访问法

电话访问法，是指调查者以拨打电话的形式与被调查者进行沟通、交谈并获取有关信息资料的一种方法。电话访问法的优点、缺点及应用此法的注意事项如表6-2所示。

表6-2 访问法的优缺点

方法	优点	缺点	注意事项
面谈访问法	•简单、灵活，可随机提问 •调查人员可边询问边观察，有助于提高调研质量 •提问的问题和方式弹性大（对某问题深入详细交谈） •被调查者可充分发表意见，有助于获取有价值的信息 •所提问题的回收率高	•费用高、时间长 •只适合小规模的调研 •对调查人员素质要求较高 •调研效果很大程度取决于被调查者的配合情况 •被调查者易受调研人员主观意识的影响，使信息失真	•所提问题应简练、易懂，并先易后难、由普通到关键 •访谈时间不宜过长 •调查人员应客观、中立 •调查人员应守时、穿戴整洁、尊重对方、注意礼貌 •需要适当监督调查人员
邮寄访问法	•高效、便捷、费用低廉 •样本容量大、调查范围广 •减少了对调研人员的监督 •被调查者思考的时间充裕 •尤其适用于较敏感或涉及隐私的问题	•问卷或调查表的回收率低 •信息反馈时间长、时效性差 •对被调查者素质要求较高 •对调查内容要求较高（问卷设计清晰无歧义、能够引起被调查者兴趣）	•内容简练、表达清晰 •向被调查者交代清楚答卷要求及回收时间 •注重致谢及激励方式 •针对未得到反馈的调查者应以邮件、电话等进行提醒
电话访问法	•经济、快速、易于控制 •访问对象样本大、范围广 •受调研人员主观影响小 •交谈自由，能畅所欲言 •对调研人员的管理方便 •尤其适合热点问题或突发问题的快速调查	•无法进行产品的有形展示 •不适合较长时间的访问 •不适合深度访谈或开放式问题的访谈 •容易遭到拒绝 •被调查者易产生抗拒心理	•不适宜复杂或开放式问题 •主要用于企业与企业之间 •应注意甄别被调查者提供信息的真实性 •防止被误认为是电话推销

6.2.4 观察法

观察法，是指调研人员凭借自身观察或借助相关仪器，在调研现场对被调查者的情况进行直接观察和记录，以获取信息资料的一种方法。

1. 观察法的类型

（1）顾客观察法。直接观察法的一种，是指调查人员在商场中秘密观察、跟踪、记录顾客的行为和举止，并将观察记录的结果汇总，总结出顾客的消费行为、偏好、心理特征等。采用顾客观察法一般可获得以下六方面的信息：一是商店的客流量及顾客平均滞留时间；二是顾客逛店路径；三是顾客购物偏好；四是顾客对价格的敏感程度；五是顾客驻足留意每种商品时间的长短；六是顾客产生购物冲动的次数及产生原因。

（2）环境观察法。直接观察法的一种，又称“神秘购物法”或“伪装购物法”，是指调研人员装扮成普通顾客介入活动之中，搜集有关商店、雇员与顾客的信息资料的一种方法。

（3）痕迹观察法。间接观察法的一种，是指调查人员通过观察被调查对象留下的实际痕迹，获取某方面信息的一种方法。

（4）仪器观察法。间接观察法的一种，由于很多场合并不适用或需要调查人员亲临现场，因此需要通过录音机、照相机、摄像机、红外线探测器、IC卡智能机及其他监听、监视设备对顾客进行观察。

2. 观察法的优缺点

观察法的优缺点如表6-3所示。

表6-3　观察法的优缺点

优　点	缺　点
• 能够客观、真实地反映被调查者行为 • 不存在被拒绝或不配合的现象 • 有利于排除语言或问题理解等方面的误差 • 简便、易行、灵活性强 • 不干扰顾客	• 调查耗时长、费用高 • 只能反映客观事实，难以获得深层次信息 • 对调查人员的素质及业务水平要求高 • 观察到的事物可能存在某种假象

3. 观察法的适用情况

（1）消费者偏好调查。观察法适用于对消费者购物时对商品的品种、规格、款式、包装、价格、服务等方面的偏好进行观察。

（2）商场经营环境调查。观察法适用于对商场的商品陈列、货架摆放、橱窗布置、卖场气氛、客流量等方面进行观察。

（3）品牌调查。观察法适用于调查对消费者某种品牌的喜好、忠诚程度，以及同类产品品牌的替代程度。

6.2.5　实验法

实验法，是指在试验者首先从影响调查对象的诸多因素中选择一个或几个因素作为实验因素；而后保持其他因素不变，研究当实验因素发生变化时对调查对象的影响程度；最后对试验结果进行总结、分析、判断的一种方法，尤其适用于研究变量之间的因果关系，是一种特殊的观察法。

1. 实验法的步骤

（1）依据调研主题提出研究假设，并设定自变量。调查人员应先根据调查主题及项目要求，分析影响事物变化的诸多因素，然后提出具有因果关系的假设，并确定自变量。

（2）进行实验设计，确定实验方法。首先调查人员应拟定一份详细的计划，而后选择一种适用于本试验的研究方法。

（3）选择并确定实验对象。由于实验法通常在一个较小的范围展开，因此，必须选择合适的实验对象以保证实验的有效性。

（4）实施实验。即按照事先设计的规划进行实验操作，并认真做好实现的观测记录。

（5）总结实验结果，得出结论。根据实验的观测记录进行统计分析，揭示事物内在的因果联系或其他相关关系，最终得出结论。

2. 实验法的优缺点

实验法的优缺点如表6-4所示。

表6-4 实验法的优缺点

优 点	缺 点
•较科学、实用 •实验结果具有较强说服力、价值高 •能够排除人们主观偏差 •可探索不明确的因果关系	•耗时长、成本高 •保密性差，易暴露营销计划的某关键部分 •样本或实验区域的选择较困难 •操作、管理、控制等方面较困难

3. 实验法的适用情况

（1）检验因果关系。实验法主要用于检验某些市场因素之间的因果关系，研究其对总体市场的影响程度。

（2）新产品的区域试销。在某一产品大规模进入所有目标市场之前，有必要在一个有代表性的区域内适销产品，以观察市场反应程度。

6.3 市场调研策划的流程

市场调研是一个由不同阶段、不同步骤相互联系、相互衔接构成的一个统一的整体。通常进行市场调研策划要分为10个步骤，分别贯穿于四个阶段之中。第一，调研策划的准备阶段，通过对内外环境及企业自身的分析提出调研问题并确定目标；第二，调研策划的设计阶段，主要包括设计调研方案、选择调研方法、明确样本及抽样方法；第三，调研策划的实施阶段，根据调研设计进行资料的采集工作，并通过定性与定量分析方法对数据进行处理与分析；第四，调研策划的结论阶段，通过综合分析得出调研结论，并最终形成报告。

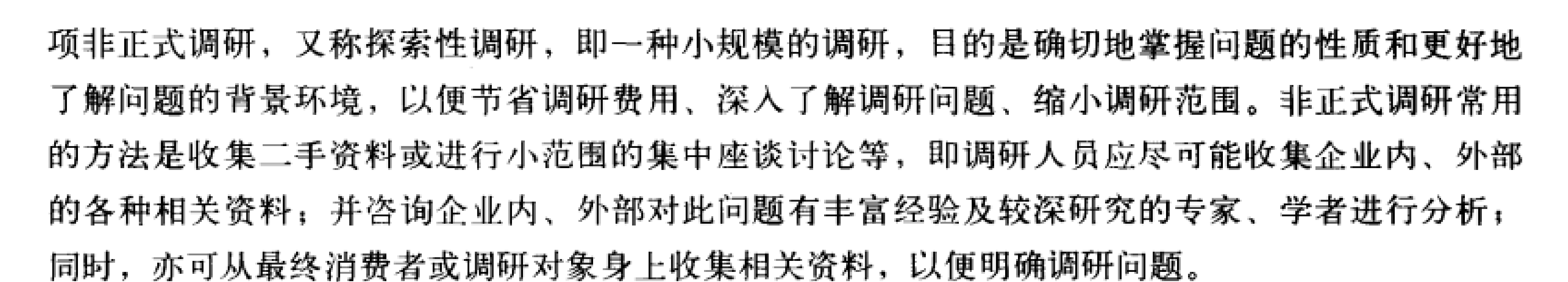
6.3.1 调研策划的准备阶段

第一步，确定调研的必要性

并非每一项调研都有执行的必要。因此，进行市场调研策划的首要环节就是确定调研是否有必要。首先，清楚收集信息的原因；其次，明确企业是否已经拥有所需的信息、是否有充裕的时间进行调研、资金是否充足并权衡收益与成本的关系；最后，分析信息可获得程度的高低。

第二步，明确调研问题

在分析调研的必要性后就要对调研的问题及主题加以确定。通常在正式调研之前都要进行一


项非正式调研，又称探索性调研，即一种小规模的调研，目的是确切地掌握问题的性质和更好地了解问题的背景环境，以便节省调研费用、深入了解调研问题、缩小调研范围。非正式调研常用的方法是收集二手资料或进行小范围的集中座谈讨论等，即调研人员应尽可能收集企业内、外部的各种相关资料；并咨询企业内、外部对此问题有丰富经验及较深研究的专家、学者进行分析；同时，亦可从最终消费者或调研对象身上收集相关资料，以便明确调研问题。

第三步，确定调研目标

调研问题确定过程的最终结果就是形成调研目标，所有为调研项目投入的时间及成本都是为了实现既定的调研目标，它是调研项目进展的指导方针，是评价调研质量的尺度。因此，调研目标必须尽可能准确、具体并切实可行。

6.3.2 调研策划的设计阶段

第四步，设计调研方案

调研方案的设计是指为实现调研目标而制定调研计划书，是调研项目实施的行动纲领，为回答具体问题提供了框架结构，保证了调研工作的顺利进行。一份完整的调研方案通常包括以下几方面内容：确定资料来源；设计具体的调研内容；设定调研的时间表；确定调查对象和调研人员；说明调研预算。由于不同类型调研方案的侧重方面不同，因此，设计调研方案的首要任务就是确定本项调研是探索性调研、描述性调研或因果性调研（见表6-5）。

表6-5 三种调研方案设计的比较

	探索性调研设计	描述性调研设计	因果性调研设计
目的	• 了解并界定问题 • 追踪和寻求市场机会	• 描述特征、功能、属性	• 研究因果关系
适用	• 无法确定某一问题 • 实现问卷的精确、细化	• 对问题有较多了解 • 对所需信息有清楚定义	• 存在某种内在联系 • 试图寻找解决问题途径
特征	• 小样本调研 • 不具备推断总体的作用 • 定性分析 • 处于大规模调查之前	• 大样本调研 • 定量分析 • 结论用于决策参考	• 研究变量间相关关系 • 定量分析
方法	• 专家咨询法 • 座谈会法 • 个人访谈	• 二手资料法 • 问卷法 • 观察法	• 实验法 • 统计模型法

（1）探索性调研设计。是指在没有特定的结构并且是非正式的方法下进行的调研设计，通常被用于深入了解并界定问题或追踪和寻求市场机会。通常，当人们无法确定某一问题时，往往借助此法界定问题；或大规模调查之前，凭借此法将问卷更加精确、细化。常用方法有小样本调查、专家咨询法、座谈会法、个人访谈等。

（2）描述性调研设计。是指以描述研究对象的特征、功能、属性等为目的而进行的调研设计，研究范围包括：研究对象的态度、行为、对企业的评价，以及竞争者的一些基本情况。这种设计方法侧重于应用一系列的调查问题来描述被调查者的行为及心理特征。描述性调研通常以大样本为基础，同时要求调研人员对所研究问题有很大程度的了解，并对所需信息有清楚的定义。常用方法有二手资料法、问卷法、观察法等。

（3）因果性调研设计。是指通过多种因素的研究来确定问题产生的原因而进行的调研设计。

调研人员需要考察一个变量是否影响另一变量，以及变量之间是否存在某种相关关系。

第五步，选择调研方法

本章第二节已详细介绍了营销调研策划的五种方法即文案法、问卷法、访问法、观察法、实验法及各自特点，请读者参照阅读。

第六步，选择抽样方法并设定样本容量

(1) 随机抽样。是指总体中每个单位都具有等可能被抽中的概率。具体包括四种方法：简单随机抽样，是指以每个个体为抽样单位，并使每个个体被抽出的概率相等的抽样方式；等距抽样，是指将总体中的个体按照某种顺序排队，随即抽出某一位置的个体，并顺着某个方向等间隔地选取其他个体；分层抽样，是指将总体中的个体按某种特征分为若干类，使得每类内部相差不大，类与类之间差异较大，然后在每一类中随机抽取若干个体构成样本；整群抽样，是指将总体按照地域标志或其他标志分成若干个内部差异很大但相互之间差异很小的群体，然后在每一群体中随机抽取若干个体构成样本。

(2) 非随机抽样。是指从总体中非随机地选择特定的个体，每个个体被选中的机遇未知，也不能用概率表示。具体包括四种方法：任意抽样，是指调研人员随机抽取一些个体作为样本；雪球抽样，是指要求被调研者提供其他可能回答问题人的名单供调研者使用；判断抽样，是指调研人员根据对总体及个体情况的了解，凭借主观判断选择有代表性的个体构成样本；配额抽样，是指调研人员根据一定的标准确定样本个体数的配额，然后按照配额主观判断抽出一定数额的个体构成样本。

(3) 设计样本容量。在选定抽样方法之后就要根据抽样特点确定样本的容量。可以使用五种方法：教条式方法，即以调研人员的经验确定样本容量；约定式方法，即认为某一个“约定”或某一数量为正确的样本容量；成本基础法，即将成本视为样本容量的基础；统计分析法，即为了确保样本可信度或统计结果的正确性而确定最小的样本容量；置信区间法，即运用置信区间、抽样分布等概念创建一个有效的样本。

6.3.3 调研策划的实施阶段

第七步，数据采集

调研设计正式确定之后，接下来是根据调研设计进行数据采集工作，一般可以采取人员采集和机器记录两种数据采集方式。人员采集是指调研人员对现有的文案资料进行收集和调查；或通过访问、填写问卷等方式直接与被调查者交流并收集信息，亦可通过观察被调查者而收集相关资料；机器记录主要是采用扫描数据的方式收集信息。数据采集通常分为两个阶段：前侧阶段和主题调研阶段。前侧阶段是指使用子样本判断主体调研的数据采集计划是否合适，主题调研阶段是指正式进行大规模的调研。

第八步，数据处理与分析

通常所采集的数据大多是分散、零星甚至是不准确的，因此，首先对所采集的数据进行加工处理，形成系统化、规范化、符合客观规律的资料，具体分为四个步骤：第一步，将数据资料分类，即按数量、时序、地域、质量分组；第二步，编校，即审查、验证数据是否正确，修订或剔除不符合实际的数据；第三步，数据编码及录入，即为每一个问题及答案赋予一个数值代码，并将其录入计算机；第四步，编制图表，即列示每一种答案出现的次数，形成所有资料的数据库。

其次，对数据进行分析，即运用统计分析技术对数据进行分析，并由此描述和推断总体特征，

揭示事物内部关系。常用的分析技术包括：描述统计，即对数据资料进行概括，解释现象的集中趋势和离散趋势；参数估计，即利用样本信息推断总体参数的置信区间；相关和回归分析，即研究两个或两个以上变量之间的相关关系；多元统计分析，即针对多个变量进行分析。

6.3.4 调研策划的结论阶段

市场调研策划流程如图6-3所示。

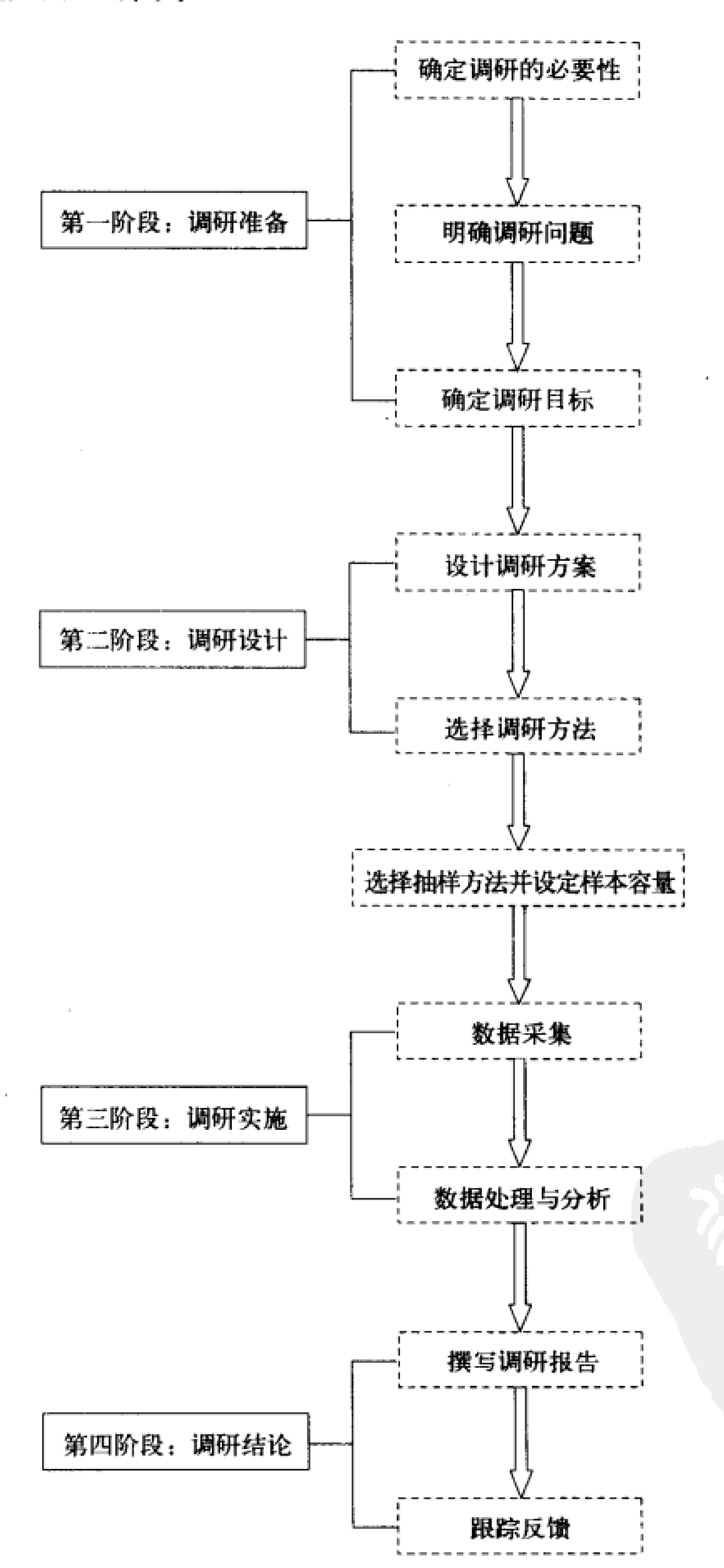


图6-3　市场调研策划流程

第九步，撰写调研报告

调研报告是调查结束后的书面成果汇报，提出结论性意见及建议。调研报告通常包括三种形式：数据型报告（提供调查所得的数据）、分析型报告（提供数据并进行分析）、咨询型报告（不仅提供数据、分析结果，并在此基础上提供咨询方案）；包括三方面内容：前言、主体、附件，下一节将做详细介绍。

第十步，跟踪反馈

为了更好地履行调查工作的职责，调研人员应持续关注市场变化情况，跟踪调查、总结经验，不断提高调研水平。主要包括以下内容：首先，检验调研方案是否符合实际；其次，总结调研过程中成功和失败的经验教训；最后，确定是否存在尚未解决的问题。

专栏6-2　营销调研的最新场所：互联网

随着计算机技术的发展和互联网在世界范围的普及，市场营销调研不再拘泥于传统的形式，诞生了一个新的场所——互联网。鉴于互联网的种种特性，使用互联网可以作为二手数据的来源、搜集观察性数据、调查信息、取得研究技巧和资料方面的建议。

首先，互联网可以作为二手数据的来源。可通过登陆某公司的主页了解该公司的信息；可登陆国家或省市统计局官方网站了解宏观行业动态；亦可访问互联网的搜索引擎进行关键字搜索。

其次，互联网可提供观察性数据。调研人员通过统计网站不同内容的“点击”次数和各种材料的“下载”数量，掌握消费者偏好和习惯等。

再次，互联网可进行调查。这种形式的调研主要由公司来做，即请登陆他们网站的访问者回答有关产品的满意度和偏好等方面的问题。

最后，互联网可作为建议的来源。调研人员可将期望获知的问题张贴在新闻组或邮件列表上，并等待回复，以收集到一般性的信息。

6.4 市场调研报告的结构与技巧

市场调研报告是一系列信息的组合，它将调研的结果、结论、建议等重要信息传递给客户，为客户提供决策基础。通常调研报告分为书面报告和口头报告两种形式。书面报告是指最终以书面的形式向客户报告调研结果及建议；口头报告是指为了突出调研项目的重要发现而向客户阐明调研成果及建议。本书主要介绍的是书面报告。

6.4.1 市场调研报告的内容与结构

市场调研报告的内容如表6-6所示。

表6-6　市场调研报告内容

市场调研报告内容
前言
◆ 封面
◇ 标题
◇ 委托单位
◇ 调研机构
◇ 日期

（续）

- ◆ 授权书
  - ◇ 调研范围与调研方法
  - ◇ 付款条件、预算、人员配备与期限
  - ◇ 临时性报告及最终报告的要求
- ◆ 目录
  - ◇ 章节标题/副标题及页码
  - ◇ 图表及数字清单标题及页码
  - ◇ 附录标题及页码
- ◆ 执行性摘要
  - ◇ 简述调研目标、调研方法
  - ◇ 简述调研结果
  - ◇ 简述结论及建议
  - ◇ 简述其他有关信息

主体

- ◆ 引言
  - ◇ 简述调研背景
  - ◇ 介绍参与调研人员
  - ◇ 致谢
- ◆ 分析与结果
  - ◇ 背景、原因、利弊、预测等分析（配合文字、表格、图形）
  - ◇ 陈述分析结果
- ◆ 结论及建议
  - ◇ 调研结论
  - ◇ 建议
- ◆ 调研方法
  - ◇ 研究类型及目的
  - ◇ 总体及样本的界定
  - ◇ 资料收集方法（文案法、访谈法、问卷法等）
- ◆ 局限性
  - ◇ 样本界定误差
  - ◇ 随机误差
  - ◇ 资金、时间、人事等限制条件

附件

- ◆ 调查问卷及说明
- ◆ 数据统计图表及详细计算与说明
- ◆ 参考文献及资料来源索引
- ◆ 其他支持性材料

1. 前言

（1）封面。通常包括以下四方面内容：第一，标题，要尽可能提供有关报告的目的和内容的信息；第二，委托单位的名称，即为哪个单位或个人提供调研服务；第三，调查机构的名称（可以添加地址、电话、传真、电子邮箱等联系方式）；第四，呈送调研报告的日期。

（2）授权书。是指在调研活动开始前委托客户写给调研机构的信函，详细说明了对调研机构的要求。通常是由双方订立确定委托代理关系的合同文书。并非所有报告都要求有授权书。一份授权书通常包括以下内容：调研范围与调研方法、付款条件、预算、人员配备、期限、临时性报告、最终报告的要求。

（3）目录。即列示整个书面报告的内容目录，帮助快速找到每一章节在报告中的相应位置。

通常包括以下三方面：章节标题/副标题及相应页码；图表及数字清单标题及页码；以及附录标题及页码（即附录、索引及相关资料），以方便资料查询。如果是电子文档，要添加超级链接跟踪，以增强报告的阅读性。

（4）执行性摘要。此部分是对调研报告主体部分的高度概括和总结，是整个报告的必读部分，为忙碌的管理者及委托单位提供了预览条件。主要包括：调研目标、调研方法、调研结果的简单陈述；简述结论及建议；其他有关信息（如：背景信息、局限性等）。

2. 主体

（1）引言。介绍实施调研的背景（如项目来历、对企业及市场现状和调研方法简单描述等）、参与调研的人员和单位、向相关个人及单位致谢；也可以对报告中每一部分内容及相关联系进行简单介绍。

（2）分析与结果。此部分是调研报告的正文部分，也是最核心的部分。应按照一定的逻辑顺序进行陈述（通常包括项目的市场背景分析、原因分析、利弊分析和预测分析），并配合文字、表格、图形等展示分析的全过程，并得出调研结果。

（3）结论及建议。此部分是调研报告的关键部分，也是最吸引人之处。其中，结论是以调研分析结果为基础得出的结论或决策；建议是根据结论而提出工作及行动建议，是今后的行动指南，是调研机构对整个调研项目的总结。

（4）调研方法。此部分主要介绍调研的研究类型及研究目的；总体及样本的界定；资料收集方法（文案法、访谈法、问卷法等）和调查问卷的一般性描述及特殊类型问题的讨论；以及对特殊性问题或考虑，以增强调研的可靠性。通常调研方法描述的篇幅不需过长。

（5）局限性。由于任何调研都难免受样本界定误差或随机误差的影响；同时又受时间、预算、资源、或其他条件的约束和限制，使调研结果产生不同程度的误差现象，因此应以客观的态度对所调研项目的局限性进行相关说明。

3. 附录

（1）调查问卷及说明。将调查问卷原稿附着在正文后面，并对调研方法、抽样调查方式以及问卷调查中相关问题进行详细说明。

（2）数据统计图表及详细计算与说明。报告中涉及的图表及其他视图资料应进行详细说明，对于数据的统计计算过程也应适当做详细解释。

（3）参考文献及资料来源索引。报告中所参考的文献、学术期刊等资料需进行说明；同时需要对一手资料、二手资料的来源及联系方式进行详细说明。

（4）其他支持性材料。除上述资料外的其他资料也应作相应说明。

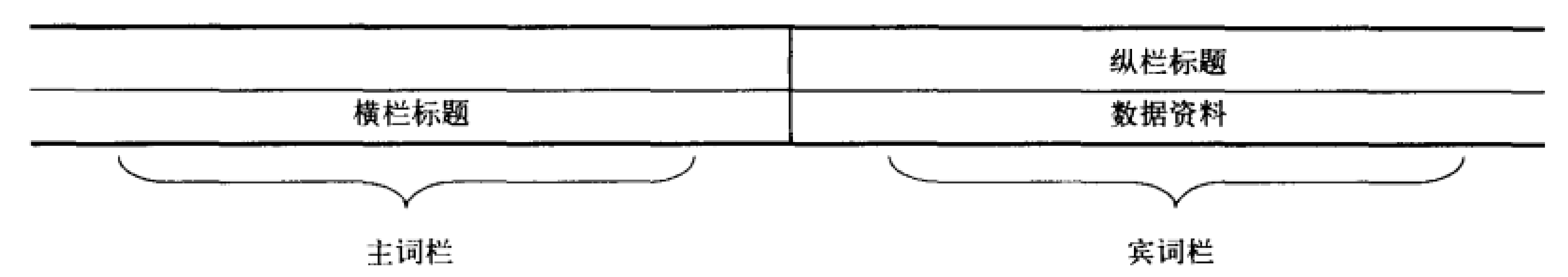
6.4.2 市场调研报告中可视图的运用技巧

1. 表

（1）基本结构。标题如表6-7所示。



表6-7 标题



注（表末附注）：

1) 总标题。是统计表的名称，用于简单扼要地概括指明表的基本内容，位于表格的正上方。

2) 横栏标题。是横栏的名称，可以是总体各组或各单位的名称，用于说明所研究的对象；也可以是所要的现实数据资料的指标名称，视表格设计美观而定，位于表格的左端。

3) 纵栏标题。是纵栏的名称，可以是所要显示的数据资料的指标名称；也可以是总体各组或各单位的名称，用于说明所研究的对象，视表格设计美观而定，位于表格的右上端。

4) 数据资料。是表所显示的内容，位于横栏与纵栏交叉形成的格子中。

5) 表末附注。是位于表的下端用于说明数据资料来源，视情况可有可无。

(2) 分类。

1) 简单表。是指主词未经任何分组的一种统计表，是对原始资料进行初步整理所采用的一种表格形式。通常用于表现三种数列资料，即时间数列、空间数列和指标数列，即主词是按照时间顺序、空间顺序或指标名称进行排列的，分别见表6-8、表6-9和表6-10。

表6-8 辽宁省交通运输业企业工业增加值率的变化 （单位：%）

年份	工业增加值率
2001	25.23
2002	26.04
2003	25.83

资料来源：《辽宁统计年鉴2000～2004年》。

表6-9 2004年各省工业增加值比较 （单位：亿元）

省（市）名称	工业增加值
广东	7 086.4
山东	6 498.3
江苏	6 447.5

资料来源：《2005年中国统计年鉴》。

表6-10 辽宁省装备制造业主要指标

指 标	2000年	2001年	2002年	2003年
工业总产值（亿元）	1 071.62	1 173.92	1 340.51	1 728.84
企业单位数（个）	1 965	1 847	1 880	2 157
销售收入（亿元）	1 030.1	1 103.47	1 283.94	1 665.02

资料来源：《辽宁统计年鉴2000～2004年》。

2) 分组表。是指主词按照某一标志进行分组的一种统计表，包括按品质标志分组的品质分布数列和按数量标志分组的标量数列，分别见表6-11、表6-12。

表6-11 2006年手机市场份额统计 （单位：万台）

生产商	销售量	市场份额（%）
国内	2 604	28
国外	6 696	72
合计	9 300	100

资料来源：互联网数据。

表6-12 某地区手机销量

手机单价（元）	数量（台）	比率（频率，%）
1000以下	1 738	30.3
1000～2000	2 359	41.2
2000～3000	1 096	19.1
3000～4000	328	5.7
4000～5000	179	3.1
5000以上	27	0.5
合计	5 727	100

3) 复合表。是指主词按照两个或两个以上标识进行复合分组的一种统计表，见表6-13。

表6-13 2002年手机销售量对比 （单位：万台）

属性	数量	档次	
		中低档（2500元以下）	高档（2500元以上）
国产	2 511	1 758	753
国外	3 232	2 262	970
合计	5 743	4 020	1 723

资料来源：《2003～2004年中国信息产业年鉴》。

(3) 设计表格的技巧及注意事项

1) 表的各类标题应简明、清楚，并能够确切地反映资料的内容、时间及属地。

2) 横栏和纵栏通常是先列各项目后列总体，内容不易罗列过多。

3) 表中数字的排列要整齐、美观。如果出现相同数据必须填写，不能在表中出现“同上”、“同前”字眼；没有数据的一律用“——”填写；缺乏数据的一律用“……”填写。

4) 若表中数据使用一种计量单位时，则在表头注明单位即可；若计量单位不统一，则分别在主词栏和宾词栏标注。

5) 表式为开口式，即表的左右两端不封闭，上下两端划粗线或双线。若表内有两个或两个以上不同的内容，要用粗线或双线隔开。

6) 引用他人资料来源要在表的下端注明“资料来源”；对于无法并入表格中的内容应用脚注说明，通常位于表格下方“资料来源”的上方。

2. 图

(1) 柱状图。是指用柱形、条形或锥体的高低来显示离散型变量的次数分布图，通常是用于显示观测变量的单值分组次数分布，如图6-4所示。

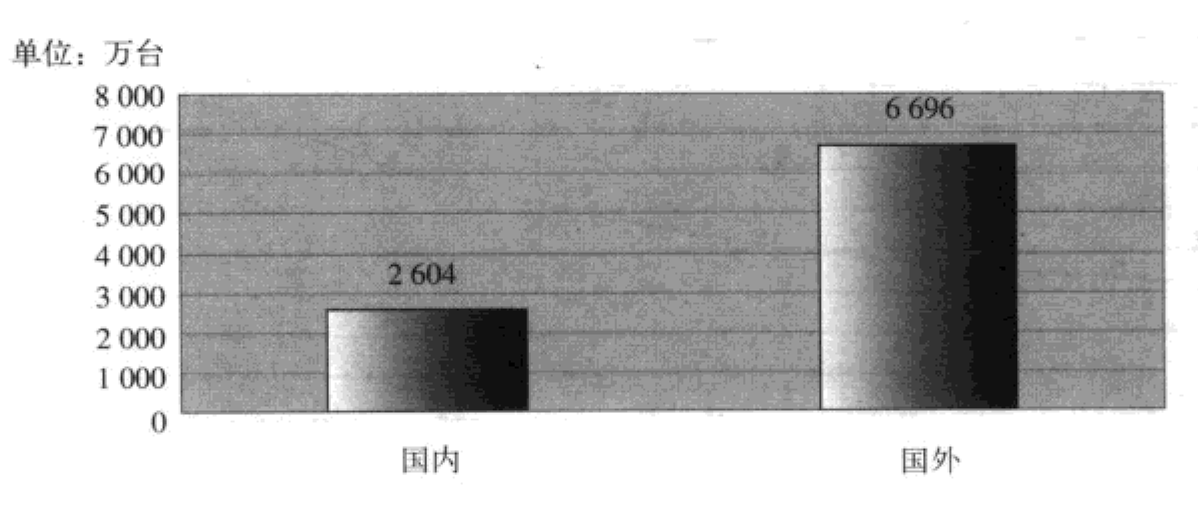


图6-4　2006年手机市场份额统计

（2）直方图。是指用直方条来显示连续型变量的次数分布图，其与柱状图相似，但却有根本区别。前者是用于连续型变量及组距分组次数分布（如图6-5所示）；后者是用于离散型变量及单值分组次数分布。

（3）饼形图。是一个被分成许多部分的完整的圆，每一部分代表某一变量所占整体的百分率，如图6-6所示。

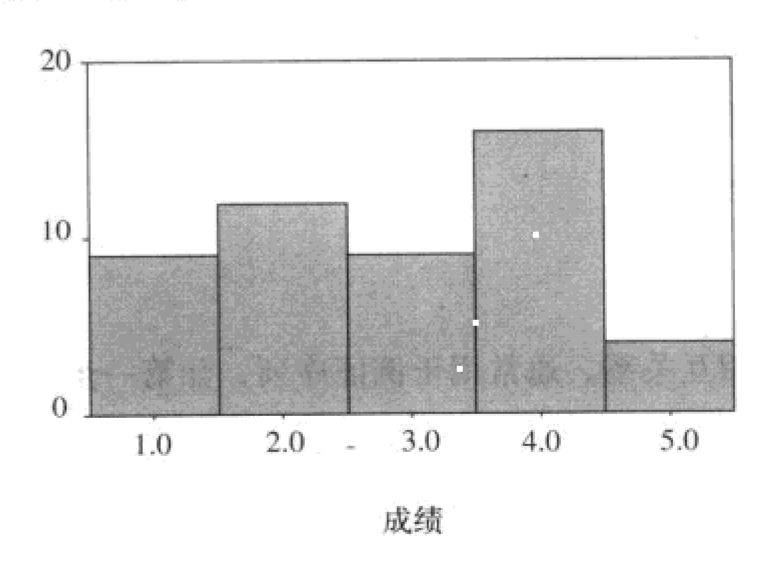


图6-5　直方图

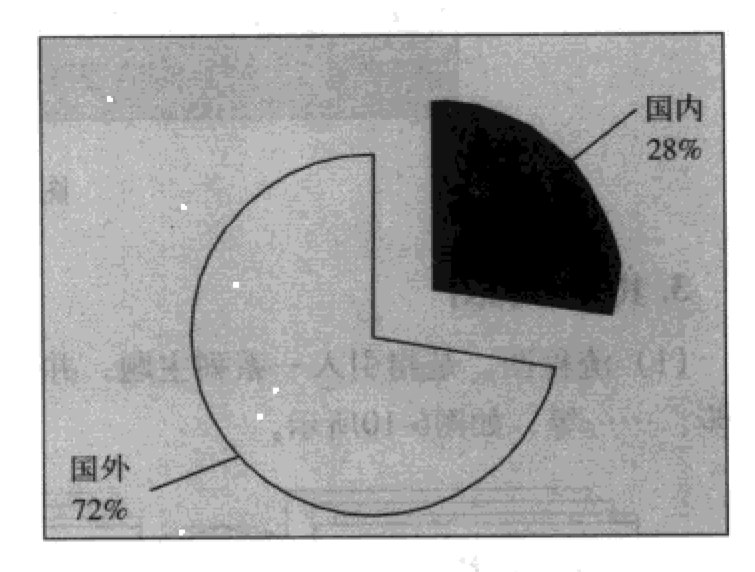


图6-6　2006年手机市场份额统计

（4）折线图。是指在直方图的基础上，用折线连接各条形的顶边中点，并在直方图中最低组之前和最高组之后各延长半个组距，并交于横轴，如图6-7所示。

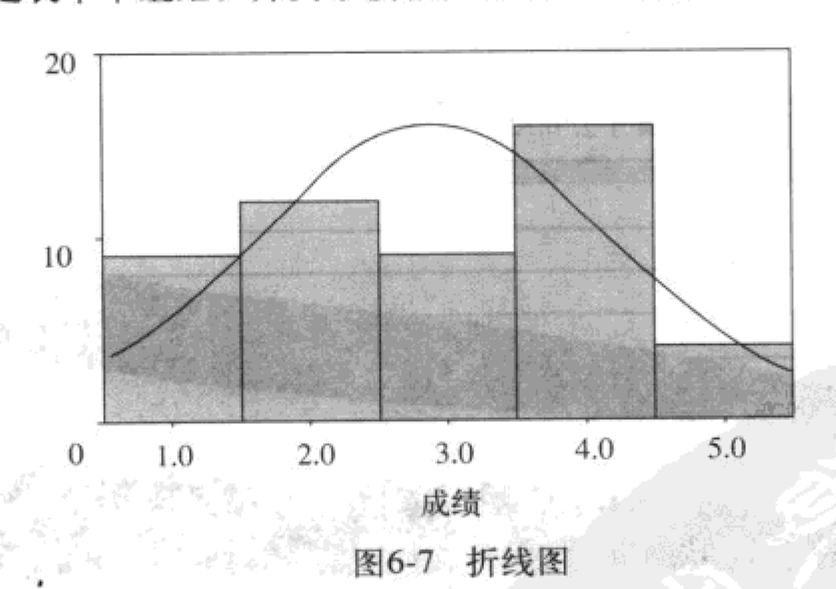


图6-7　折线图

（5）曲线图。是指由坐标系上的数据点间的连线构成，主要用于显示连续型变量的次数分布和事物的分布或发展趋势，如图6-8所示。

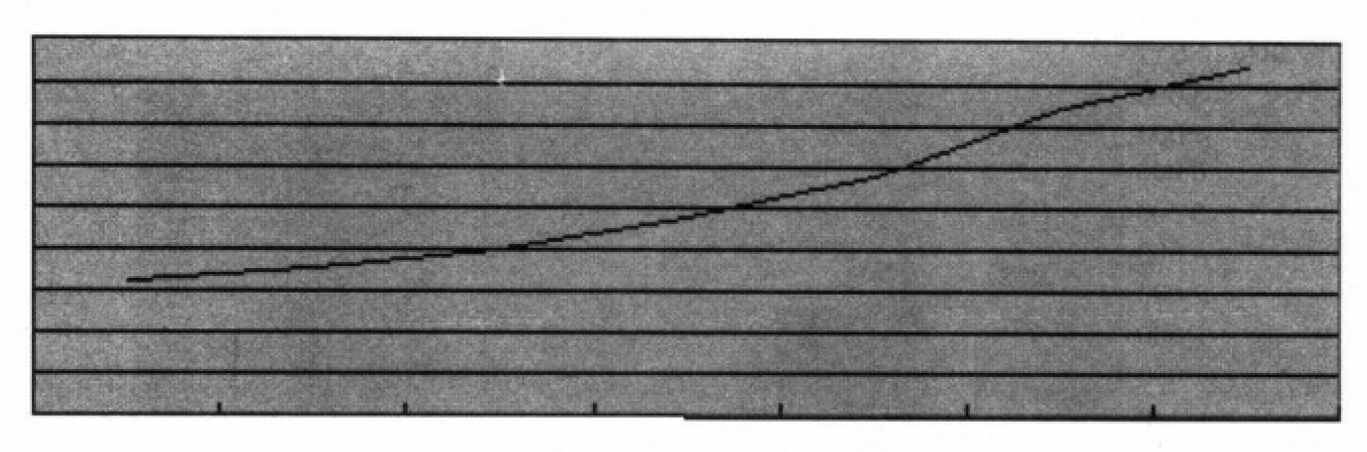


图6-8 曲线图

（6）散点图。是指用一个个点在坐标系中显示数据，主要用来观察变量之间的相关关系，也可用来显示时间变化趋势，如图6-9所示。

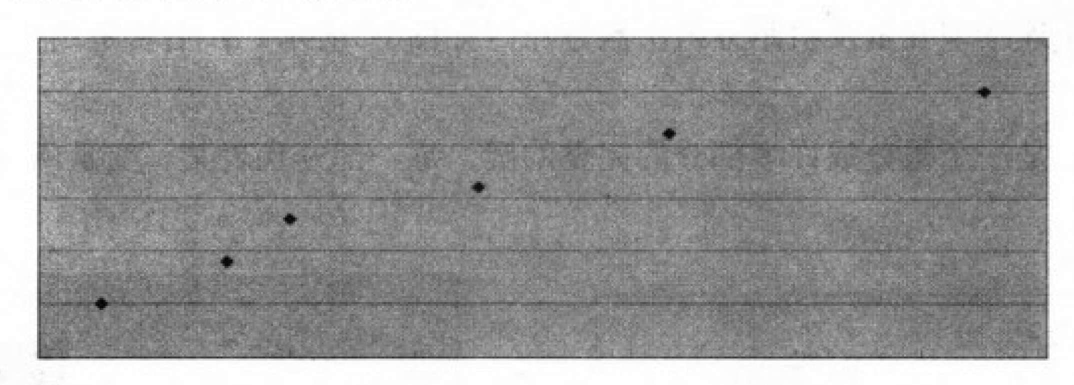


图6-9 散点图

3. 其他可视图

（1）流程图。是指引入一系列主题，并显示其相互关系。通常用于例证序列，如第一步、第二步、……等，如图6-10所示。

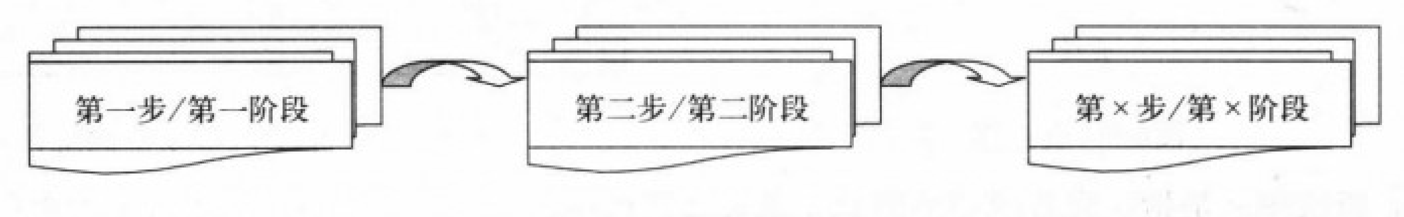


图6-10 流程图示例

（2）层级图。是用于展示跨时间的地区相对重要性及变化，如图6-11所示。

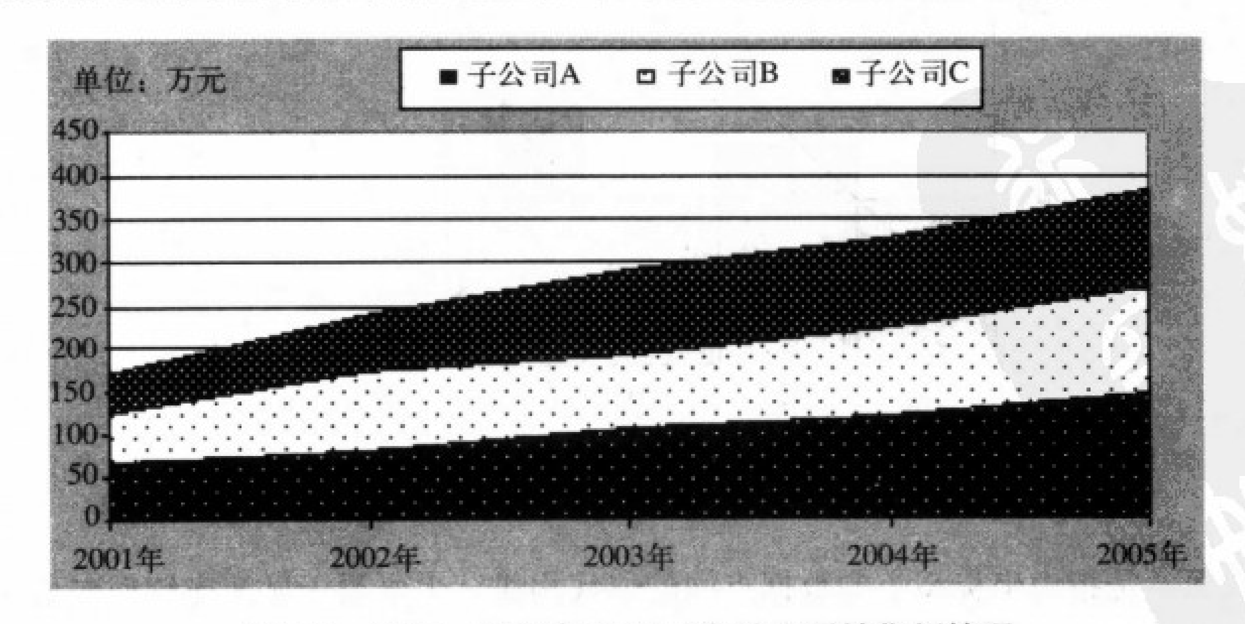
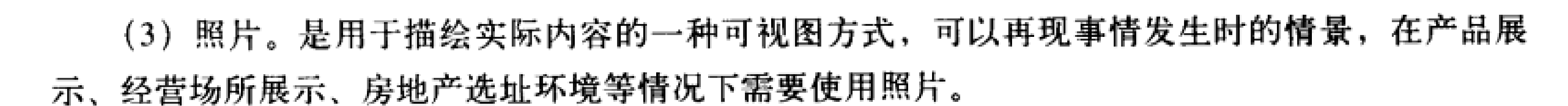


图6-11 2001～2205年ABC三家子公司销售额情况



（3）照片。是用于描绘实际内容的一种可视图方式，可以再现事情发生时的情景，在产品展示、经营场所展示、房地产选址环境等情况下需要使用照片。

6.4.3 市场调研报告的撰写要求及注意事项

一份好的市场调研报告不仅要精心设计报告内容，同时要合理地组织安排报告结构和格式，更重要的是应以客户导向为基础。以下是撰写市场调研报告的要求及注意事项。

1. 合乎逻辑

撰写调研报告应按照调研活动展开的顺序，前后衔接，环环相扣，使调研报告结构合理、符合逻辑，并对必要的重复性调研工作进行适当说明。通常通过设立标题、副标题、小标题、并标明项目的等级符号以增强报告的逻辑性。

2. 解释充分，结论准确

调研报告中的图、表是为增强阅读性、可视性而设计的，然而并不意味着不需要进行任何解释性工作。尽管绝大多数人都能够理解图、表的内容及含义，但调研报告撰写者应辅以相关文字进行说明。同时，报告中不要堆砌很多与调研目标和调研主题无关的资料和解释说明，避免形成脱离目标的结论，而是应尽量切合实际地提出调研建议。

3. 重视质量，篇幅适当

有些调研人员误认为报告越长，质量越高，并试图将自己获知的所有信息均纳入到报告之中，从而导致“信息冗余，重点不突出”。因此，应重视调研报告的质量，一份优秀的调研报告应该是简洁、有效、重点突出、避免篇幅冗长。

4. 定量与定性分析相结合

一份优秀的调研报告既不能通篇的文字说明（使报告的可读性下降），又不能将所有的定量分析结果罗列，这些通过高技术手段和过度使用定量技术往往被视为“泡沫工作”，给人们的阅读及理解造成干扰和困难。因此，撰写调研报告要将定量分析与定性分析方法相结合。

5. 避免虚假的准确性

通常人们对于统计数字保留到两位小数以上形成认知错觉，主观上认为这些数字及其精确。例如，“有52.79%的顾客对我公司提供的服务满意”，人们会误认为这一数字是准确无误的，然而，这可能是调研者的技巧与方法。因此，调研人员应尊重客观事实，避免虚假的准确性。

6. 尽量图表化

图、标等视觉工具能够直观地显示出所要陈述的内容，增强调研报告的可读性，因此，应尽量使用图、表。

策划案例与文案

大连某商业地产项目市场调查计划书

一、项目任务

（一）总体任务

为某地产项目经营定位提供科学依据。

（二）细分为

（1）塔楼经营项目的确定；

（2） 塔楼目标市场选择、需求量预测；

（3）塔楼档次定位、功能定位、价格定位；

（4） 塔楼经营项目的发展战略及主要营销策略；

（5）裙楼经营项目的确定；

（6） 裙楼市场定位与经营战略。

二、市场调查计划

（一）大连市酒店市场供求现状及趋势调查

1. 调查内容

（1）大连酒店市场总体供给现状：酒店类型结构、主要酒店经营现状。

（2）大连酒店市场需求现状：需求总量、需求结构。

（3）大连酒店市场发展趋势：影响大连酒店市场发展的因素、发展态势。

2. 指标

（1）五年内各类型酒店数目、经营面积总计；年营业收入总计；行业年平均利润率；亏损企业比例。

（2）五年内主要酒店营业额；变化比率；年平均入住率；淡旺季入住率。

（3）五年内来大连旅游者、商务旅行者人数；淡旺季人数。

（4）各类型酒店价格、淡旺季浮动范围。

（5）其他

3. 调查对象

（1）大连市旅游局、商委；

（2）主要酒店：见表6-14。五星级、四星级酒店、商圈内及附近酒店为全面调查，三星级酒店为典型抽样调查。

4. 调查方法

（1）调查对象的访谈调查；

（2）统计资料的调查。

表6-14 主要酒店调查名录

类型	酒店名称
五星级酒店	富丽华、香格里拉、迈凯乐瑞士酒店、希尔顿
四星级酒店	渤海明珠大酒店、万达国际饭店、嘉信国际酒店、丽景酒店、国际酒店、富丽华国际假日酒店等
三星级酒店	天富大酒店、海桥大酒店、心族大酒店、国泰大厦酒店、日月潭饭店、良运大酒店、国信大酒店、渤海大酒店、北方大酒店、海富大酒店、凯莱大酒店、大显酒店、华都大酒店、渤海饭店等
商圈内酒店	星海宾馆、景山宾馆、雁醇香酒店、宏达酒店等



（二）大连市商住两用公寓市场供求现状及趋势调查

1. 调查内容

（1）大连商住两用公寓市场总体供给现状：商住两用公寓项目名称；

（2）主要商住两用公寓经营现状、经营特色、经营方式（租/售方式）；

（3）大连商住两用公寓市场需求现状：需求总量、需求结构；

（4）大连商住两用公寓市场发展趋势：影响大连商住两用公寓市场发展的因素、未来发展态势。

（5）北京、上海等城市商住两用公寓市场发展总体情况；

（6）国家有关部门、市政府有关部门对商住两用公寓下达的有关政策；

（7）其他。

2. 指标

（1）五年内各类型商住两用公寓数目、建筑面积总计；行业年平均利率。

（2）五年内主要商住两用公寓营业额；变化比率；年平均入住率；淡旺季入住率。

（3）商住两用公寓出租价格、销售价格。

（4）其他。

3. 调查对象

（1）大连市房地产开发办；

（2）商住两用公寓：目前已知：庸景台、恒元公寓等；

（3）公寓消费者。

4. 调查方法

（1）调查对象的访谈调查；

（2）统计资料的调查。

（三）消费者酒店/公寓消费需求与行为特征调查

1. 调查内容

（1）消费需求特征调查；

（2）消费行为特征调查；

（3）消费需求特征和行为特征的变化趋势。

2. 调查指标、专项

（1）消费者年龄、性别、收入、职业、教育状况特征与结构；

（2）消费者所在企业类型、企业所在地的特征与结构；

（3）消费动机、消费习惯、消费频次等。

3. 调查对象

（1）大连市区内外地游客（旅游者、商务旅行者）；

（2）项目商圈范围内潜在消费者（企业总经理、办公室主任、较高收入阶层）。

4. 调查方法

（1）大连市范围内消费者抽样问卷调查：

A. 样本量：800份

B. 调查地点：机场、码头、火车站、主要酒店附近、主要公寓附近

（2）商圈范围内消费者抽样问卷调查：

A. 样本量：500份

B. 调查地点：黑石礁街头拦截、软件园区企业、高新技术创业园区企业

(3) 座谈法：

邀请10～20位企业接待负责人、大学教师、外地游客等潜在消费者以座谈会方式调查。

(四) 商圈内市场空缺调查

1. 调查内容

商圈内空缺或比较空缺的商品、空缺服务、空缺经营方式等。

2. 调查对象

商圈内广大市民。

3. 调查方法

分层典型抽样问卷调查，按职业分三层：学生（大学生、中学生、小学生）、企业人士、普通居民。

(五) 商圈环境调查

1. 调查内容

调查黑石礁地区消费者基本状况、需求特征与市场供给现状，主要专项包括：

(1) 商圈总人口数、范围、层次；

(2) 人口在性别、年龄、教育状况、职业、收入等方面的结构、特征；

(3) 拥有的企事业单位名称、规模；

(4) 交通站点与人流路线；

(5) 第三产业网点量、各类型的个数、主要提供商名称；

(6) 主要商业服务提供商情况：和平广场商业中心、书香园百胜购物中心、大商新生活超市。

(7) 其他。

2. 调查对象及方法

街道、园区管委会、居民委重点访谈式调查；主要商业服务提供商重点访谈式调查；路线调查。

三、市场调查控制

(一) 问卷设计过程中的质量控制

(1) 对访问对象群体的不同（学生、企业人士、居民；旅游者、商务旅行者）量身订造问卷；

(2) 问题设计应遵循必要性、充分性原则，防止套桶式、合计式等影响准确性及真实性的问题出现；

(3) 问卷措辞准确，不出现模糊性、偏差性用词，及隐性替代、隐性假设等措辞；

(4) 保证问题的顺序、流程的科学性，整份问卷的易达性、逻辑性。

(二) 抽样设计中的质量控制

(1) 确定样本框的范围；

(2) 精确的测算样本总量；

(3) 采取科学的抽样方法（如分层、分群随机抽样），以保证调研结果的普遍性与代表性。

(三) 正式调查前的培训制度

(1) 对整个调研队伍讲解项目有关情况及辰熙大厦介绍；

(2) 对于调研整个环节的培训；

(3) 对于本项目调研的培训及调查问卷详细讲解；

(4) 内部演练，掌握方法及技巧；

(5) 所有市调人员的职业道德强化。

(四) 实地调查中的审核控制

(1) 将所有的市调人员分为两组，每组 5 人，每组设一名市调督导，有效地对本组市调人员进行监督、指导；

(2) 问卷审核（一审、二审）制度，对于有矛盾或经审核人员认定有异议、不真实的问卷宣布作废；

(3) 问卷复核，从每位市调人员的调查问卷中抽取5%复核，一份作弊，全部作废。

(五) 专业数据处理

(1) 数据录入使用FOX软件，对所要调查的项目由技术人员编写数据库录入和数据库检查程序，最大限度满足每一项目不同需求；

(2) 编码采用双重数据录入机制，从而杜绝了录入阶段的随机性错误；

(3) 运用市场研究的专业统计软件（SPSS等）进行统计分析，提供高质量的分析结果。

(六) 调研报告撰写中的审核控制

在正式撰写调研报告过程中，我们采取：

(1) 专业人员撰写以保证结果的科学性及专业性；

(2) 调研报告需经过三次审核：文字、数据、报告。

四、项目时间表

项目时间表如表6-15所示。

表6-15　项目时间表

工作内容	时间（天，含周末）	起止日期（含周末）
问卷及调查表设计	7	3.1～3.7
酒店市场供求调查	7	3.3～3.9
公寓市场供求调查	7	3.7～3.13
大连市酒店/公寓消费者调查	6	3.11～3.16
商圈酒店/公寓消费者调查	6	3.14～3.19
消费者座谈会	2	3.20～3.21
专家访谈	2	3.22～3.23
数据录入、整理、分析	8	3.24～3.31
分析报告	10	4.1～4.10
预备	5	4.11～4.15
共计		46

五、研究成果

(一) 综合报告

(1) 第一部分：大连市酒店市场现状与趋势分析；

(2) 第二部分：大连市商住两用公寓市场现状与趋势分析；

(3) 第三部分：酒店/公寓消费者需求行为与特征分析；

(4) 第四部分：商圈环境、特征与市场空缺分析；

(5) 第五部分：结论与建议：提出塔楼、裙楼的经营项目、规模与定位，及今后经营管理、营销推广的有关策略。

(二) 原始数据汇总报告

包括对五项调查内容的录入问卷结果的整理归类；对数据进行的初步分析（利用图表等直观形式）。

(三) 附录

(1) 大连市外地客商酒店消费需求与行为特征调查问卷；

(2) 大连市商住两用公寓需求与行为特征、倾向调查问卷；

(3) 黑石礁商圈消费者需求与行为特征调查问卷。

六、项目组构成

(一) 专家组

(二) 项目负责人

(三) 项目组成

(1) 问卷设计组；

(2) 调查一组（酒店市场调查）；

(3) 调查二组（公寓市场调查）；

(4) 调查三组（消费者特征、倾向调查）；

(5) 调查四组（商圈环境调查）；

(6) 数据处理分析组；

(7) 报告写作组。

案例思考题

1. 结合本案例，请详尽地总结出地产项目的市场调查通常包含哪些内容？

2. 尝试为本案例中每一个调研内容进行问卷及调查表设计。

相关链接

提问的十大艺术

问卷是收集一手资料的重要方法，问卷的好坏直接影响数据收集的结果，而良好的问题设计又是问卷设计的重中之重，因此，此处特别介绍问卷设计中提问的十大艺术。[⊖]

艺术之一：避免复杂、抽象、专业、夸张词汇

问卷中的语句应能被所有被调研者理解，切忌出现复杂化、抽象化、专业化、夸张的语句。

例1：

问题：“假设你注意到你冰箱中的自动制冰功能并不像你刚把冰箱买回来时的制冰效果那样好，于是打算修理一下，遇到这种情况，你脑子中会有一些什么顾虑？”

点评：此类复杂的问题容易给被调查者造成误解并使其厌烦。

改正：“如果冰箱的制冰功能运转不正常，你会怎么办？”

例2：

问题：“你经常来某某商场吗？”

⊖ 阿尔文C伯恩斯，罗纳德F布什．营销调研[M]．北京：中国人民大学出版社，2001.



点评：此类问题中“经常”一词过于抽象，每个人对其定义不同，易产生理解误差。

改正：“你多长时间来××商场一次？”

例3：

问题：“你认为本公司产品的定位是什么？”

点评：此类过于专业化的问题容易导致很多被调查者不理解问题。

改正：“你认为本公司的产品给你的第一印象是什么？”

例4：

问题：“你认为你会花多少钱去购买一副能防止使眼睛失明的太阳光紫外线的太阳镜？”

点评：此类问题夸大不购买太阳镜的危害，导致被调查者考虑眼睛而非考虑眼镜。

改正：“你愿意花多少钱购买一副能防止太阳辐射的太阳镜？”

艺术之二：避免诱导性问题

问题：“吸烟有害健康，您不抽烟，是吗？”

点评：此类问题已经暗示了吸烟不好，诱导被调查者做出非正确的答案。

改正：“您抽烟吗？”

艺术之三：避免一个问句多重问题

问题：“你喜欢什么牌子的冰箱和电视机？”

点评：此类问题将两个互相独立的问题合并在一个问句中，给被调查者回答造成障碍。

改正：“你喜欢什么牌子的冰箱？”或“你喜欢什么牌子的电视机？”

艺术之四：避免特例代替普遍情况

问题：“您能回忆起上星期的广告吗？比如你在报纸中缝上看到的？”

点评：此类问题使被调查者只把注意力集中在报纸中缝上，而非上周所有的广告。

改正：“您是否记得上周的报纸或电视上的广告？”

艺术之五：避免敏感、隐私问题

问题：“您的真实年纪是______？”

点评：此类问题易引起被调查者的厌恶，并且即使得到相关信息也未必准确，如果确实需要此类信息，则最好换一种提问方式，并置于问卷的最后。

改正：“您属于下列哪一年龄段？ A：20以下；B：20～30；C：30～40；D：40以上”

艺术之六：避免考察记忆力的繁重问题

问题：“您最近一次在超市购买的鸡蛋是多少钱？”

点评：此类问题可能需要被调查者回忆几天前、几周前甚至十几个月的事情，很难作答。

改正：“您最近一次在超市购买的鸡蛋是高于、低于、等于2元钱？”

艺术之七：避免过多计算

问题：“请问你们家庭的年支出大约为多少？”

点评：此类问题可能会使被调查者进行一些计算，不仅需要计算每人每月的支出，还需要乘以12才能计算出每年的支出。

改正：“请问你们家每月的支出大约多少？”

艺术之八：起始问题要有趣、亲切

问卷的最初问题应有助于建立亲切感，使被调查者感到轻松、有兴趣，例如，在医药调查中，最好以这样的问题作为开头“我们正在进行医疗保健调查，第一个问题是‘您平时感冒了怎么办？’”

艺术之九：提问需要按照一定的顺序

首先，基本信息置于前部，分类信息置于中部，鉴别性信息置于后部；其次，简单、直观、客观性问题置前，复杂、敏感、开放性问题置后；再者，总体性问题置于具体问题之前。

艺术之十：问题的安排要有逻辑性

问题的安排要符合正常思维习惯，具有逻辑性，避免突然转换话题。通常是在问卷开端向被调查者简要介绍本次问卷的目的及主题；当引入一个新话题时，需要过渡并作相关解释，使被调研者明确整篇问卷的内在逻辑联系。

营销策划实战

通过对本章的学习，请你针对周围的学习、工作或生活环境中的实例设计一份调研问卷并实施调研，最终形成书面调研报告。例如，对贵校所提供的学习、生活等方面的环境是否令在校学生满意；或你所在企业的工作环境、领导风格、薪酬奖励是否令员工满意；或者，你也可以针对你所居住的小区物业所提供服务的满意情况进行调研。

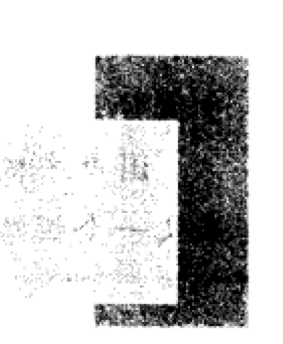
可参考如下流程：首先，确定你所要调研的主题，并围绕该主题进行探索性调研；其次，设计一份调研问卷，并进行小规模的调查；再次，汇总、统计调研问卷信息，分析并最终得出结论；最后，撰写书面调研报告。

本章小结

市场调研是指对宏观环境、行业及竞争、供求状况、企业内部及营销组合五个方面的调研。宏观环境调研是对政治、法律、经济、社会文化、技术等的调研；行业及竞争状况调研是对现有竞争者、潜在进入者、替代品、购买者、供应商的调研；市场供求现状调研是对供求现状的调研；企业内部调研是对企业战略、资源、业务组合、业绩与成功关键要素的调研；营销组合调研是对产品、价格、渠道、促销的调研。

市场调研方法分为文案法、问卷法、访问法、观察法、实验法。文案法是指通过查找、阅读有关资料获取信息；问卷法是指调研人员设计问卷，并由被调研者作答，并收集有关信息；访问法是以访问为主要手段，从被调查者的回答中获取信息；观察法是指凭借观察或仪器对被调查者进行直接观察和记录，以获取信息；实验法是指通过实验研究与揭示变量之间的因果关系。

市场调研策划的流程分为四个阶段：即调研策划的准备阶段；调研策划的设计阶段；调研策划的实施阶段；调研策划的结论阶段。市场调研报告通常需要具有一定的结构标准；并在调研报告中应适当运用表、图、其他可视图；而且撰写调研报告应合乎逻辑、解释充分、结论准确、重视质量、篇幅适当、定量与定性分析相结合、避免虚假的准确性及图表的夸大。



第7章

营销战略策划

开篇案例

国产手机的兴衰与营销战略

曾几何时，中国手机市场处于摩托罗拉、诺基亚、爱立信三足鼎立、一统天下的局面。1998年，随着厦华“华夏一号XG818”的横空出世，标志着我国民族产业正式进入手机市场，国产手机实现了从无到有的转变。到了1999年，大量国产品牌，如波导、科健、TCL、康佳悄然崛起，凭借对本土市场的了解，国产手机企业制定了有效的营销战略，准确把握了国内消费者的需求、成功地细分并找准目标市场、创新性地自建了各自的分销渠道……历经五载奋战，终于实现了由市场份额不足5%到打下中国手机市场半壁江山的飞跃。并且波导在2003年，首次称霸中国手机市场第一的位置,打破了洋品牌一统天下的格局,成功缔造了中国手机产业的全新竞争格局。

然而，就在这一巨大成功的背后，隐藏的却是种种危机。由于国产手机缺乏真正意义上的核心技术，只能在产品外观、宣传造势以及价格大战上做文章，因此，缺乏核心竞争力；另一方面，国产手机企业对市场前景盲目乐观，采取了大规模扩张战略，导致生产能力剩余，致使价格战拉开序幕、竞争环境日趋恶化、企业盈利能力出现“集体滑坡”现象。据统计，2003年，波导销售净利率的下降幅度高达30%；TCL的毛利率仅为20%，比2001年下降15%；康佳的毛利率仅为9.78%，每台手机盈利仅4元。2004年，国产手机的市场占有率下跌到40%；2005 年，国产手机市场占有率在2004 年萎缩的基础上，再创新低，仅为34%；到了2006年，降至28%，与此同时，相当一部分国产品牌已被市场边缘化，行业处于亏损的边缘，国产手机市场回天乏术。

面对中国民族产业的又一次动荡，我们不禁感叹国产手机出路何在？或许，唯有制定

正确的营销战略方能使国产手机在市场上再创辉煌。专家们提出：第一，加大研发力度、发展核心技术，增强企业自身的核心竞争力；第二，施行企业战略重组、并购，增强企业整体实力；第三，拓展国外市场和农村市场，解决生产能力过剩问题；第四，进行充分的市场调研，及时掌握消费者的需求及其变化，并按不同的需求进行产品和市场细分,提供更加个性化、差异化的增值服务，建立品牌忠诚；第五，实施差异化战略，提高产品的竞争优势。

国产手机兴也营销战略，衰也营销战略，我们期待着国产手机合理调整营销战略，迎来又一个辉煌。

7.1 营销战略策划的步骤

营销战略策划是对企业营销战略的谋划和规划，通常包括四个步骤：第一，对企业的优势、劣势、机会、威胁进行综合的战略环境分析，即SWOT分析；第二，将市场分为不同的消费者群体，即市场细分（segment）；第三，选择其中的一个或几个细分市场，即选择目标市场（target）；第四，建立传播本企业产品的关键特征与利益，即定位（position）。概括来说即为“SWOT分析+STP战略”。

7.1.1 SWOT分析

SWOT分析是指对企业的优势（strengths）、劣势（weaknesses）、机会（opportunities）、威胁（threats）进行综合分析与评估，从而选择最佳经营战略的一种方法。

1. 外部的机会与威胁分析

（1）外部环境因素。包括宏观环境因素和行业环境因素。宏观环境因素包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、技术环境、人文环境、自然环境；行业环境因素包括现有竞争者、潜在进入者、替代品、购买者、供应商（见图7-1）。

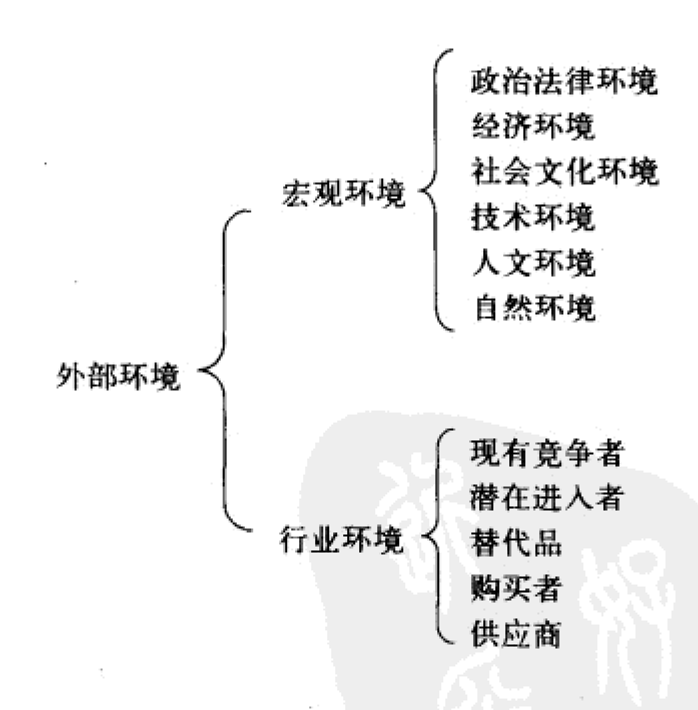


图7-1　外部环境因素



（2）机会与威胁分析

1）机会分析。营销机会是一个公司通过满足购买者需要并能够盈利的某一区域，因此，机会分析是指企业通过分析外部环境，找出有利于企业发展的机会。通常评价外部环境的机会是根据机会的吸引力和成功概率两个因素，具体如图7-2所示。

- 第一类机会。即吸引力大、成功概率高，企业应充分把握。
- 第二类机会。即吸引力大、成功概率低，企业应慎重对待。
- 第三类机会。即吸引力小、成功概率高，企业应慎重对待。
- 第四类机会。即吸引力小、成功概率低，企业无须考虑。

机会吸引力 \ 成功概率	高	低
大	Ⅰ	Ⅱ
小	Ⅲ	Ⅳ

图7-2　机会矩阵图

2）威胁分析。环境威胁是指一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果缺乏采取果断的营销行动，这种不利趋势将会侵蚀公司的销售或利润。因此，威胁分析是指企业通过分析外部环境的变化，发现不利于企业发展的威胁。通常评价外部环境的威胁是根据威胁的严重性和发生概率两个因素，具体如图7-3所示。

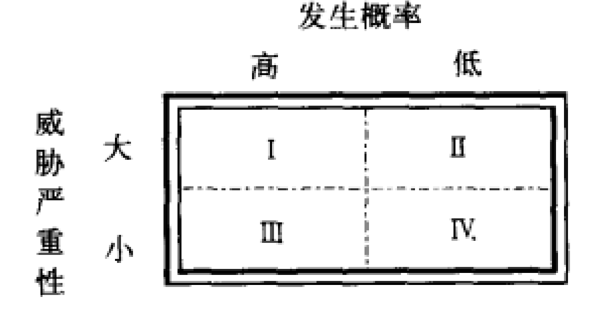


图7-3　威胁矩阵图

- 第一类威胁。即对企业的影响较大，且发生概率较高。企业应高度重视并尽力化解，一方面，要密切关注其发生的概率；另一方面，应建立一套完善的反应机制。
- 第二类威胁。即对企业的影响较大，但发生概率较低。企业应建立一整套完善的预警机制，而不应忽略威胁的存在性。
- 第三类威胁。即对企业的影响较小，但发生概率较高。企业不应忽视并要及时解决。
- 第四类威胁。即对企业的影响较小，且发生概率较低。企业需要关注其发展动向。

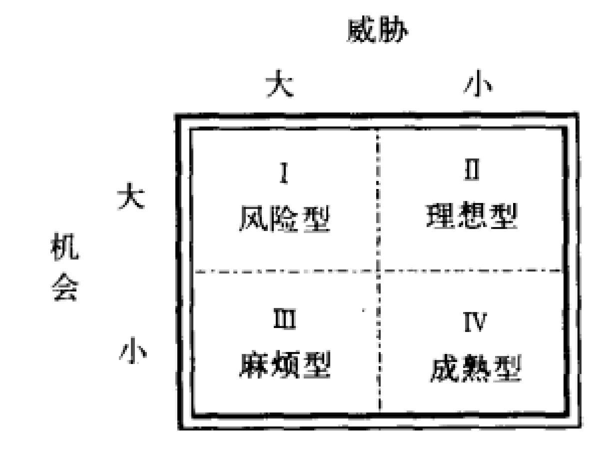


图7-4　机会－威胁矩阵图

3）综合分析。企业通常利用机会与威胁的综合分析，评价某项业务的类型，具体如图7-4所示：

- 风险型。即外部的机会较大，但威胁较大。企业应权衡机会与威胁，慎重考虑。
- 理想型。即外部的机会较大，并且威胁较小。企业应重点发展。
- 麻烦型。即外部的机会较小，但威胁较大。企业可以考虑撤出该业务。
- 成熟型。即外部的机会较小，并且威胁较小。企业可视具体情况适当发展。

2. 内部的优势与劣势分析

企业除了分析外部环境外，还应进行内部环境的分析，包括生产能力、营销能力、财务能力、组织能力、发展能力等，从而评价企业的内部优势与劣势，详细内容见表7-1。

表7-1 内部的优势与劣势分析表

	项目	评分（1～10分）	权数	合计
生产能力	生产能力			
	技术、制造工艺			
	设备水平			
	产品质量			
	及时交货能力			
	合计		1.00	
营销能力	市场份额			
	覆盖地区			
	客户满意度			
	产品、服务质量			
	定价效果			
	分销效果			
	促销效果			
	合计		1.00	
财务能力	资金来源稳定程度			
	流动比率			
	资产负债率			
	总资产报酬率			
	合计		1.00	
组织能力	领导者能力			
	员工团队精神			
	创业导向			
	柔性及弹性能力			
	合计		1.00	
发展能力	技术人员比重			
	员工素质			
	培训能力			
	合计		1.00	

3. SWOT综合分析

SWOT综合分析的目的就是为了找出企业的优势、劣势、机会与威胁，从而制定出适合企业发展的战略。

（1）列表。SWOT综合分析及战略表如表7-2所示。

表7-2 SWOT综合分析及战略表

	优势(S) 1 2 3 …	劣势(W) 1 2 3 …
机会(O) 1 2 3 …	SO战略 1 2 发挥优势 3 利用机会 …	WO战略 1 2 克服劣势 3 利用机会 …

（续）

威胁(T)	ST战略	WT战略
1 2 3 …	1 2 利用优势 3 回避威胁 …	1 2 克服劣势 3 回避威胁 …

（2）制定战略。

1) SO战略：即扩张战略，适合于企业自身优势明显，并且机会较大的情况。企业应发挥优势，利用机会。通常采取集中现有资源，扩张该项业务的方式，加速企业发展。

2) WO战略：即防卫战略，适合于企业自身存在劣势，但机会较大的情况。企业应克服劣势，利用机会。一方面努力克服自身劣势，另一方面可以考虑与优势企业合资。

3) ST战略：即分散战略，适合于企业自身优势明显，但威胁较大的情况。企业应利用优势，回避威胁。通常是采取多元化经营分散风险；或通过并购增强自身实力，形成规模效应，从而提高抗风险能力。

4) WT战略：即退出战略，适合于企业自身存在劣势，并且威胁较大的情况。企业应克服劣势、回避威胁。在这种艰难的处境中，企业通常是选择退出该行业，将资金投入更具吸引力的业务或行业。

专栏7-1 营销战略分析工具

除了SWOT分析法之外，常用的营销战略分析工具还有PESTEL法、五力模型法、BSC法和波士顿矩阵法。

PESTEL法，是指对影响企业发展的政治（politics）、经济（economics）、社会（society）、技术（technology）、自然环境（environment）和法律（law）等环境因素进行分析的一种方法。

五力模型法，是指对现有竞争者、潜在进入者、替代品、购买者和供应商五种竞争力进行分析的一种方法。

BSC法，即“平衡计分卡”（balanced score card），是一种将传统的财务指标分析与非财务指标相结合来评价组织绩效的方法。

波士顿矩阵法（BCG approach），即“市场成长率—相对市场份额矩阵”法，是一种评估公司投资组合的有效模式。矩阵的横、纵坐标分别代表相对市场份额和市场成长率。矩阵被分为四格，分别代表问题类、明星类、现金牛类、瘦狗类四类业务。

7.1.2 市场细分

市场细分是根据消费需求的差异将市场分为不同的消费者群体的过程。由于企业资源的有限性以及市场需求的无限差异化，使市场细分成为企业营销战略策划的关键环节。

1. 市场细分标准

市场细分的标准是指进行市场细分的依据，由于市场主要分为消费品市场和工业品市场，因此，下文分别讨论上述两个市场的细分标准。

（1）消费品市场细分标准。消费品市场细分如表7-3所示。

1) 地理变量。是指把消费品市场按国家、地区、城市大小、人口密度、气候、地理特征等划分为不同的地理区域。

2) 人文变量。是指将消费品市场按年龄、家庭类型及生命周期阶段、性别、收入、职业、受教育水平、宗教信仰、种族、代沟（"婴儿潮"、80后等）、社会阶层、国籍等划分为不同群体。

3) 心理变量。是指根据消费者的社会阶层、生活方式、个性特点、价值观念等将市场划分为不同的群体。

4) 行为变量。是指根据消费者的购买时机、追求的利益、使用状况和使用频率、品牌忠诚度、态度等方面将市场划分为不同的群体。

表7-3　消费品市场细分

细分标准	细分变量
地理细分	国家、地区、城市大小、人口密度、气候、地理特征等
人文细分	年龄、家庭类型及生命周期阶段、性别、收入、职业、受教育水平、宗教信仰、种族、代沟（"婴儿潮"、80后等）、社会阶层、国籍等
心理细分	社会阶层、生活方式、个性特点、价值观念等
行为细分	购买时机、追求的利益、使用状况和使用频率、品牌忠诚度、态度等

（2）工业品市场细分标准。工业品市场细分如表7-4所示。

1) 购买者属性细分。是指将工业品市场按照购买者的属性细分为商业购买者（工业、建筑业、商业、银行等）、政府购买者（行政机构、军队、法院等）、其他购买者（学校、医院、慈善机构等）。

2) 地理变量细分。是指根据企业市场中的资源、地理位置、自然环境、气候、通信、交通运输等因素将工业品市场划分为不同群体。

3) 购买特征细分。是指根据企业规模、购买能力、购买目的、购买类型、追求利益重点、功能要求、质量标准、价格要求、购买频次、使用率、交易方式等因素将工业品市场划分为不同群体。

表7-4　工业品市场细分

细分标准	细分变量
购买者属性细分	商业购买者（工业、建筑业、商业、银行等）、政府购买者（行政机构、军队、法院等）、其他购买者（学校、医院、慈善机构等）
地理变量细分	资源、地理位置、自然环境、气候、通信、交通运输等
购买特征细分	企业规模、购买能力、购买目的、购买类型、追求利益重点、功能要求、质量标准、价格要求、购买频次、使用率、交易方式等

2. 市场细分方法

（1）单一变量细分法。是指根据消费者的某一特征进行市场细分，例如，根据性别将服装市场分为男性和女性。

（2）平面交叉细分法。是指按照两个特征标准进行市场细分，例如，根据"性别"（男性、女性）和"年龄"（青年、中年、老年）将服装市场分为2×3=6个子市场，如图7-5所示。

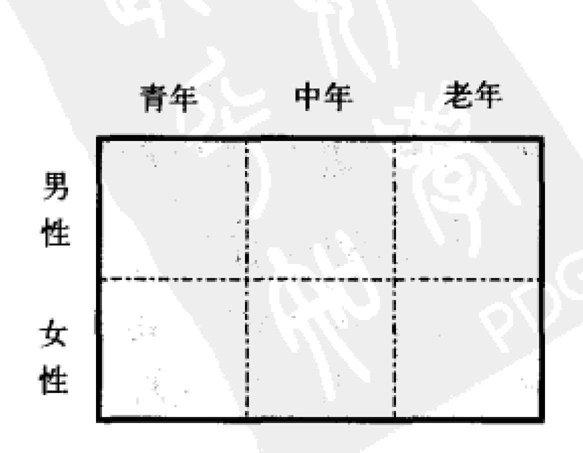


图7-5　服装市场的平面交叉细分

（3）立体交叉细分法。是指根据三个特征标准进行市场细分，

例如，根据性别（男、女）、年龄（青年、中年、老年）、收入（低、中、高）将服装市场分为2×3×3=18个子市场，如图7-6所示。

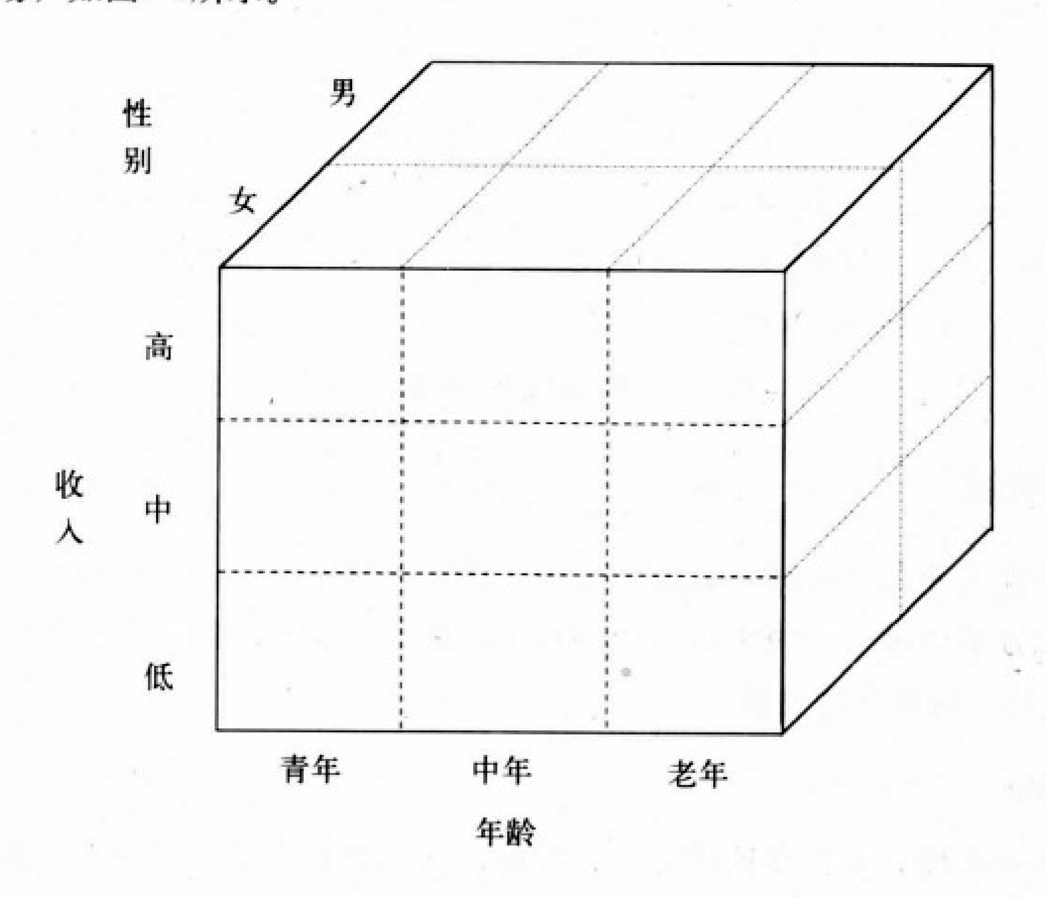


图7-6　服装市场的立体交叉细分

（4）多维细分法。是指运用多个特征标准进行市场细分，例如，根据消费者的性别、年龄、生活方式、文化程度、职业、收入等将服装市场细分为2×3×3×3×3×3=486个子市场，如表7-5中的箭头连线构成其中的一个子市场。

表7-5　服装市场多维细分

性别	年龄	生活方式	文化程度	职业	收入
男性	青年	保守	高中及以下	工薪阶层	低
	中年	平淡	本科	个体业主	中
女性	老年	时尚	硕士及以上	高级管理者	高

3. 市场细分程序

市场细分的程序大致分为7个步骤，第一步，界定市场范围；第二步，明确消费者的基本需求；第三步，根据消费者的不同需求状况，选择市场细分的标准；第四步，按照既定的标准进行市场细分；第五步，为各细分市场命名；第六步，分析并确定子市场；第七步，评估子市场，如图7-7所示。

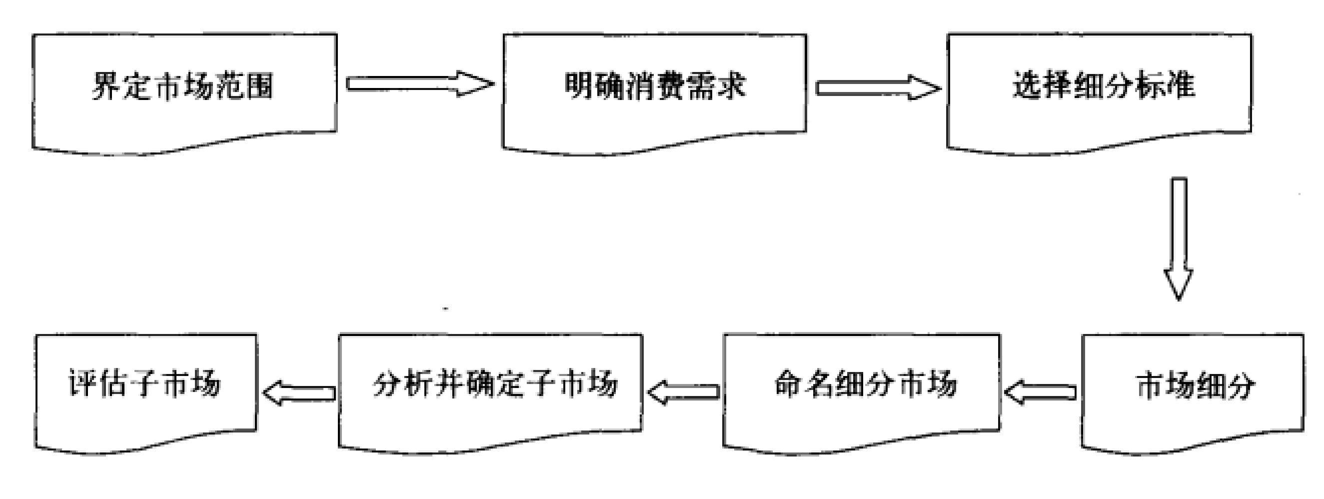


图7-7　市场细分流程

7.1.3 目标市场选择

目标市场选择是指企业在市场细分之后，首先，评价所有的细分市场；而后，从中选择一个或几个有利可图的细分市场进入。由于每一个细分市场都蕴含着不同的市场机会，因此，选择目标市场就成为企业选择市场机会的关键。

1. 评价细分市场

并不是每一个细分市场企业都要选择进入，因此，进行目标市场选择之前需要对每个细分市场进行评价。主要评价标准依据以下三方面的因素：一是细分市场的吸引力；二是企业自身的资源；三是企业的发展目标。

（1）细分市场的吸引力。即评价该市场的规模、成长率、盈利率、竞争强度、风险性等因素；同时考虑该细分市场是否具有足够的市场需求以及购买力强弱。

（2）企业的自身资源。评价细分市场不仅依靠市场吸引力指标，还应该衡量企业的自身资源能否适应该细分市场的要求。

（3）企业发展的战略目标。评价细分市场还要考虑该细分市场是否与企业的长期发展目标相一致。

2. 选择细分市场

在对细分市场进行评价后，可从以下五种目标市场模式中选择一种细分市场（见图7-8）。

（1）密集单一市场。是指企业从所有的细分市场中选择一个细分市场，并生产、提供单一产品，服务于该单一市场，进行集中营销，有时也称补缺营销，如图7-8所示。例如，某服装企业只生产青年人穿的中档牛仔裤。密集单一市场有利于企业在有限的资源条件下更好地了解和迎合某一细分市场的需求，获得较高收益。

（2）产品专门化。是指企业向不同类型的市场提供同一种产品，如下图所示。例如，英特尔和微软公司为市场上不同类型的顾客提供同种但层次或级别不同的电脑芯片。产品专门化有利于企业在生产方面产生协同效应，即使用同种生产能力满足不同市场的需求。

（3）市场专门化。是指企业向同一市场提供各种产品或服务，以满足该市场顾客群体的需求，如图7-8所示。例如，某服装企业为所有的中年女性提供各种产品，包括衣服、裤子、套装、鞋、皮包等。市场专门化能够有效地分散企业的经营风险，然而过度集中于某一市场，易受该市场需求变化的影响。

（4）有选择专门化。是指企业从所有的细分市场中选择若干个有吸引力的、符合企业自身实

力及目标的细分市场，并生产、提供不同种类的产品，服务于上述不同类型的市场，如图7-8所示。例如，某服装企业生产不同种类的裤子服务于不同性别、年龄、阶级的市场。这种方法与密集单一市场相比，具有分散风险的作用，但是很难实现企业资源的协同效应。

（5）完全覆盖市场。是指企业生产各种不同的产品并有针对性地满足不同细分市场的需求，通常适用于实力雄厚的大型企业，如图7-8所示。需要注意的是，完全覆盖市场并非是不经过细分的盲目覆盖，而是在市场细分的基础上，有针对性地开展营销活动。例如，可口可乐公司有针对性地为不同的顾客群体提供不同类型的饮料。

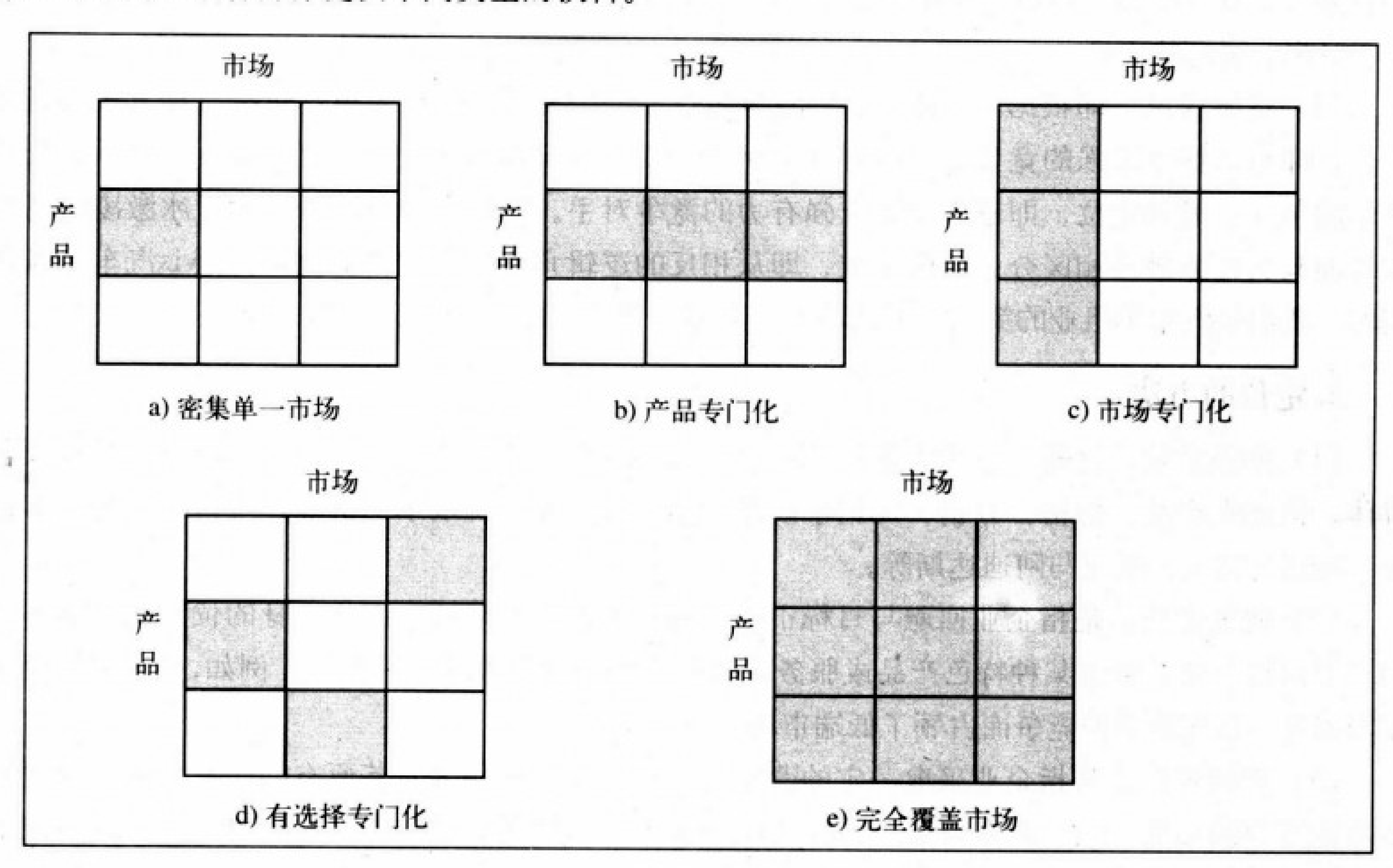


图7-8 市场细分的五种模式

3. 影响目标市场选择的因素

在进行目标市场选择的过程中，影响的因素有很多，除上述评价细分市场中的各要素之外，即细分市场的吸引力、企业自身的资源、企业发展的战略目标，还包括以下因素：产品/市场生命周期、同质性；竞争者的目标市场模式、数量；道德问题等。

7.1.4 市场定位

在经过市场细分，选定目标市场之后，就要根据市场需求来确定企业和产品的市场地位，以便区别于竞争者的企业形象、产品、品牌，实际是企业及其产品对消费者心智的占领。菲利普•科特勒将其定义为："定位就是对公司的供应品和形象进行设计，从而使其能在目标顾客心目中占有一个独特的位置的行动。"

1. 定位的依据

（1）产品特性或种类。即将产品本身的内在特点作为市场定位的依据，如产品的成分、质量、价格、功能等。例如，七喜定位于不含咖啡因的"非可乐"饮料；IBM定位于高质量服务；Wall-

Mart定位于“天天低价”；高露洁牙膏则定位于坚固牙齿的功能。亦可依据不同产品的种类进行定位。

（2）产品用途及使用场合。即将产品本身的用途及所适用的场合作为市场定位的依据。例如，“送礼只送脑白金”的广告语将脑白金定位为“礼品”；“要干更要肝”将海王金樽定位于酒后护肝药。

（3）使用者类型。即将产品目标客户群的不同类型作为市场定位的依据。例如，手机的用户大致分为男性和女性，因此，针对男性使用者可定位于智能、商务的手机；针对女性使用者可定位于时尚、灵巧的手机。

（4）竞争状况。即根据本企业产品与竞争者产品的差异状况进行定位，包括三种方式：迎强定位，即与市场上最强的竞争对手相对立。例如，麦当劳与肯德基、可口可乐与百事可乐等长达多年的争斗；避强定位，即避开市场上强有力的竞争对手。例如，哈根达斯占领了冰激凌的高端市场而与其他冰激凌相区分；反向定位，即从相反的逻辑角度进行定位。例如，Avis汽车出租公司的“我们是汽车出租业的第二，但是我们会更努力”的定位。

2. 定位的方法

（1）迎强定位。是指企业选择靠近于强有力的竞争对手的市场位置，与其争夺同一目标顾客群体，彼此在产品、价格、分销、促销手段等营销组合方面差别很小。例如，可口可乐与百事可乐、柯达与富士、耐克与阿迪达斯等。

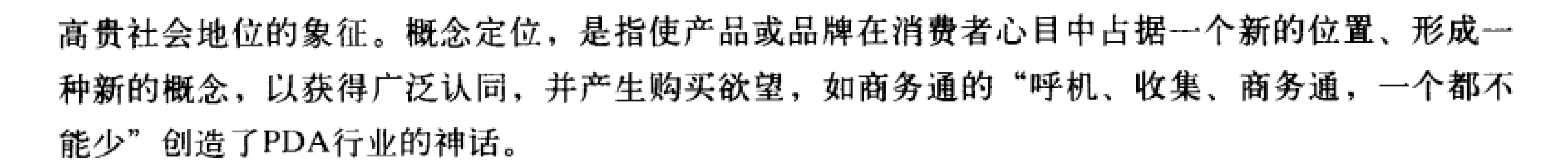
（2）避强定位。是指企业回避与目标市场上的竞争者直接对抗，而将自身的位置确定于市场的“空白点”处，提供某种特色产品或服务，满足市场上尚未被满足的需要。例如，“大宝”避开了与国外高档化妆品的竞争而占领了低端市场。

（3）重新定位。是指企业采取一定的营销组合，改变目标顾客对其原有的印象，重新树立其在目标客户的形象。当产品在市场上的定位出现偏差；当消费者转向偏好竞争对手的产品；或当竞争对手推出产品与本企业产品定位相似等情况出现时，考虑进行重新定位。例如，万宝路香烟最初定位于“连女人和小孩子”都能吸食的低焦油型香烟，然而销量不佳；随后，万宝路香烟进行了重新定位，塑造出至今仍令美国人推崇备至的典型男子汉形象——“美国西部牛仔”。

（4）为竞争对手再定位。为了向目标市场准确地传递产品或品牌的定位，可以考虑为竞争对手再定位。例如，美国A牌伏特加酒声称：“绝大多数的美国伏特加酒，看似俄国制造，然而确是在加州劳伦斯堡制造。A牌与众不同，它是在俄国制造。”

（5）高级俱乐部定位。是指企业强调自身是某一高级群体中的一员，由此提升自身的品牌形象和地位。例如，克莱斯勒公司宣称自己是“美国三大汽车公司之一”。

除上述定位外，市场定位方法还包括初次定位、利益定位、消费群体定位、档次定位、概念定位等。初次定位，是指新企业初入市场或新产品投入市场，通过研究竞争对手的产品在目标市场中的位置而确定本企业或产品的相应位置，如“波导”初入市场时定位于“手机中的战斗机”突出信号强。利益定位，是指根据产品所能满足的需求、提供的功能利益以及解决问题的程度进行定位，如摩托罗拉向消费者提供“小、轻、薄”的利益点。消费群体定位，是指直接以某类消费群体为诉求对象，突出产品服务对象的专属性，以获得该消费群体的认同，如金利来将男性作为诉求对象并定位于“男人的世界”。档次定位，是指按照品牌在消费者心目中的价值将品牌分为不同档次，最常见的是高档次定位，如派克钢笔定位于高雅、精美和耐用的高档次笔，成为一种



高贵社会地位的象征。概念定位，是指使产品或品牌在消费者心目中占据一个新的位置、形成一种新的概念，以获得广泛认同，并产生购买欲望，如商务通的“呼机、收集、商务通，一个都不能少”创造了PDA行业的神话。

7.2 营销战略的类型与选择

市场营销战略包括竞争战略、市场地位战略、产品生命周期战略、发展战略和市场地域战略等，本节将主要介绍前四种战略。

7.2.1 竞争战略

管理学家迈克尔·波特在《竞争战略》一书中提出了三种基本的竞争战略，即成本领先战略、集中化战略和集中化战略。如图7-9所示。

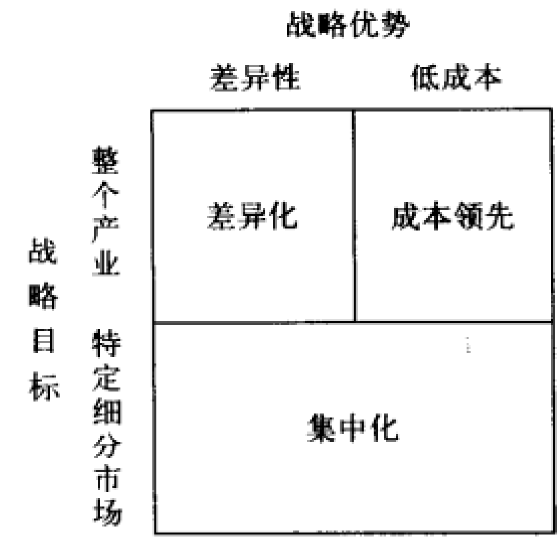


图7-9 三种基本竞争战略

1. 成本领先战略

成本领先战略（overall cost leadership）是指通过一系列措施在产业中实现成本方面的领先，并以此获得比竞争对手更高的市场占有率。在这种战略的指导下，企业应在原材料成本、研发与技术成本、管理运营成本、服务成本、营销成本等方面力争实现产业中的最低成本，尤其是要低于竞争对手的成本。

一方面，成本领先战略通常要求企业具备较高的市场份额；能够实现规模经济；有能力进行产品和新技术的研究与开发；并降低投入成本；减少行政等其他费用。另一方面，实施成本领先战略的企业通常能够获得高于产业平均水平的利润；保持领先地位；能够设置行业进入障碍；有能力削弱替代品的威胁；增强对供应商及客户讨价还价的能力。

尽管成本领先战略能使企业获得高于行业的平均利润，然而保持成本领先地位易为企业造成深重的负担，这意味着企业需要更新设备、引进新技术、实现规模经济等。因此，采取成本领先战略存在某种程度的风险，具体表现在以下四个方面：第一，新进入者和追随者的学习成本低，使企业容易被学习甚至超越；第二，新技术出现，导致企业失去原有技术的投资及经验基础；第三，过度关注产品及其成本，势必忽视市场和竞争状况，从而陷入产品导向；第四，保持低成本和价格差通常很困难。

沃尔玛成功地运用成本领先战略，通过压低进货价格、降低经营成本、节省物流成本、压缩广告费用和鼓励员工勤俭等方法降低成本，增强市场竞争力；格兰仕微波炉更是将成本领先战略发挥到极致，仅用五年时间就打败所有竞争对手，成为世界第一。

2. 差异化战略

差异化战略（differentiations）是指将企业生产的产品或提供的服务明显区别于竞争对手，形成在全产业范围中具有独特性质的产品或服务。该战略的重点是创造独特化，使顾客对企业品牌产生忠诚感，甚至愿意支付溢价，使企业能够获得超常收益。差异化战略的形式包括产品及品牌在形象、功能、外观、服务、技术优势、分销渠道的差异。

实施差异化战略的企业具有以下三方面优势：首先，有利于形成顾客对品牌的忠诚，构成进

入壁垒；其次，差异化的产品或服务是其他竞争对手不能以同等价格提供的，因此削弱了顾客的讨价还价能力；再者，差异化能使企业有效地对抗替代品，使企业在对付替代品竞争时比竞争对手处于更有力的地位。

尽管差异化战略能够使企业获得超常收益，然而，该战略通常要求企业放弃占领更大的市场份额，同时存在一定程度的风险，具体表现在以下三个方面：第一，企业竞争者的模仿使得已建立的差异化程度降低；第二，消费者对需求差异化程度降低；第三，过度专注差异化易导致成本提高，最终导致无法留住顾客。

“农夫山泉有点甜”的差异化特点——“有甜味的水”，使“红色风暴”迅速席卷中国纯净水市场；“怕上火，喝王老吉”的独特诉求概念——“中草药配方”，又成功地助推了广州王老吉药业股份公司正式进军中国市场。

3. 集中化战略

集中化战略（focus）是指专门为某产业链的一个细分链条、某一地域市场或某个特定的市场群体提供产品或服务。该战略通常要求企业有足够的能力并能高效率地为特定的目标市场服务，因此，这在一定程度上限制了企业市场份额的提高。

实施差异化战略的企业通常具有赢得超过产业平均水平利润的潜力；能够避开与竞争对手大范围的抗衡；并能够有力攻击竞争对手的弱势并抵抗替代品的威胁。

尽管集中化战略能够获得超过产业平均水平利润，然而其存在一定程度的风险，具体表现为以下三个方面：第一，集中的市场与整体市场之间的差距日益缩小；第二，竞争对手在本企业目标市场中进行再次细分，导致本企业的差异化不够集聚；第三，过度专注于集中市场的差异化，导致企业成本提高。

浙江义乌市集中进行小商品（袜业、针织内衣、玩具、化妆品、饰品、拉链等）的生产与销售，经过多年发展，呈现出“小商品、大产业，小企业、大集群”的产业发展格局，目前已成为全国乃至世界最大的小商品流通中心。

7.2.2 市场地位战略

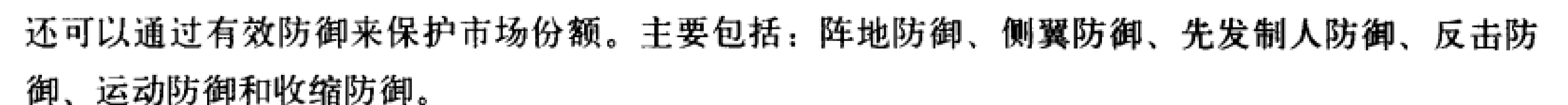
根据企业在市场上的竞争地位可将企业分为4种类型：市场领导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者。因此，市场地位战略亦可相应地分为4种类型：市场领导者战略、市场挑战者战略、市场跟随者战略和市场补缺者战略。

1. 市场领导者战略

市场领导者是指在相关产品的市场上占有率最高的企业，通常在价格调整、促销力量以及新产品开发等方面均处于领导地位，是竞争者模仿、挑战或回避的对象。由于市场领导者的地位经常受到竞争者的挑战，因此，为保持自己的领导地位，通常采取以下三种策略：

（1）扩大市场总需求。当市场的需求总量扩大时，市场领导者是活力最大的企业。扩大市场总需求的途径主要有以下四个方面：一是开发新用户；二是开辟产品的新用途；三是增加目前使用者的使用数量；四是提高购买频率。

（2）保护市场份额。市场领导者保护市场份额最有效的方法是进攻，即在产品、服务等方面不断创新；同时降低企业成本、提高效益；并抓住竞争对手的弱点主动进攻。此外，市场领导者



还可以通过有效防御来保护市场份额。主要包括：阵地防御、侧翼防御、先发制人防御、反击防御、运动防御和收缩防御。

（3）提高市场份额。市场领导者可以通过开发新产品、提高产品或服务质量、削减费用、降低价格等手段提高市场份额。

2. 市场挑战者战略

市场挑战者是指在行业中名列第二、第三名等次要地位的企业，通常向市场领导者发动进攻，以夺取更大的市场份额。市场挑战者向领导者或其他竞争者挑战时，首先必须要确定自己的战略目标和挑战对象，而后在以下策略中选择适当的策略进行进攻。

（1）正面进攻。是指集中力量进攻竞争对手的强项而非弱项。市场挑战者必须在产品、价格、营销等方面大大超过竞争对手；或通过研制新工艺以降低成本。

（2）侧翼进攻。是指集中力量进攻竞争对手的弱项而非强项。市场挑战者可以在同一地域的市场范围内向竞争对手发动进攻；也可以补缺尚未被占领的细分市场。

（3）围堵进攻。是指在竞争对手的市场领域内，同时在多个方面发动全方位、大规模的进攻，以彻底击败竞争对手。要求挑战者具有比竞争对手更大的资源优势，并且要求竞争对手留下的市场空白很大。

（4）迂回进攻。是指尽量避免与竞争对手的正面冲突，而是在对手没有或不可能设防的市场范围内发动进攻。主要方式有：产品创新、渠道创新、产品或市场的多元化经营。

（5）游击进攻。是指以小规模、间断性进攻的方法干扰竞争对手士气并最终将其拖垮。适用于规模较小、实力较弱的企业。

3. 市场追随者战略

市场追随者是指在行业中名列第二、第三名等次要地位的企业，与市场挑战者的区别之处在于，市场追随者维持现状，不与市场领导者和其他竞争者引起争端。市场追随者的成功之处在于注重盈利性而非市场份额。通常有以下三种策略可供选择。

（1）紧密跟随。是指尽可能地在各个细分市场和营销组合方面模仿市场领导者，而不进行任何形式的创新。此种跟随者看似挑战者，但只要不从根本上危及领导者的地位，则不会与其发生正面冲突。

（2）有距离跟随。是指在目标市场、产品创新、价格水平、分销渠道等主要方面追随市场领导者，但仍与其保持着若干差异。此种追随者通常是通过兼并小企业而实现自身的发展壮大。

（3）有选择跟随。是指在某些方面紧随市场领导者，而在其他方面又自行其是，即为非盲目跟随，而是有选择、有判断、并发挥自身独创性的非竞争性跟随。此种追随者有可能发展成为市场挑战者。

4. 市场补缺者战略

市场补缺者是指专心致力于市场中被大企业忽略的某个细小的细分市场，并通过专业化经营占据有利的市场空隙，获取最大限度的收益。以下是几种可供选择的专业化方案：地理市场专业化、垂直层次专业化、营销渠道专业化、服务项目专业化、质量价格专业化、产品或产品线专业化、最终顾客专业化、顾客规模专业化、特定顾客专业化和顾客订单专业化等。

7.2.3 产品生命周期战略

产品生命周期包括四个阶段：导入期、成长期、成熟期和衰退期，在产品生命周期的不同阶段，需要不同的营销战略。4个阶段的总体战略可以用两个“十六字”方针来概括：“人物我有，人有我优，人优我廉，人廉我转”和“培育市场、开发市场、抢夺市场、转移市场”，具体的产品生命周期战略或策略分析如表7-6所示。

表7-6 产品生命周期各阶段的战略/策略[①]

战略/策略	导入阶段	成长阶段	成熟阶段	衰退阶段
产品	提供基本产品	提供扩展产品、服务	品牌、款式的多样化	逐渐淘汰疲软产品
价格	成本加成定价	市场渗透定价	竞争定价	降价
分销	选择性分销	密集广泛的分销	更密集广泛的分销	逐渐淘汰无利分销点
促销	加强力度	适当减弱投放力度	以说服品牌转换为主	最低投入
广告	以经销商广告为主	以终端市场为主	强调品牌差别和利益	降至保持忠诚顾客

① 菲利普·科特勒．营销管理 新千年版[M]．北京：中国人民大学出版社，2001：382．

1. 导入阶段战略

导入阶段是指产品首次导入市场，销售成长趋势缓慢，费用支出较大的时期。如果只考虑营销变量（产品、价格、分销、促销）中的价格、促销同时设定高、低两种水平，可采取以下战略（见图7-10）。

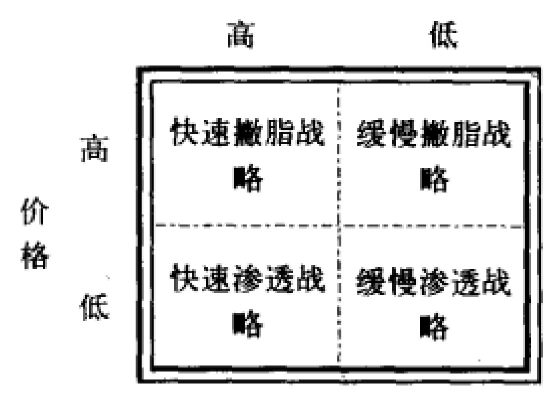


图7-10 导入阶段战略

（1）快速撇脂战略。即采取高价高促销手段推出新产品，迅速打开市场，实现较高的市场占有率。采用这一战略的假设条件为：市场需求潜力巨大；目标顾客渴望该产品并愿意支付溢价；企业面临潜在竞争威胁或希望树立品牌。

（2）缓慢撇脂战略。即采取高价低促销手段推出新产品。采用这一战略的假设条件为：市场规模有限；产品已被大多数人熟知；目标顾客愿意支付溢价；市场竞争并不激烈。

（3）快速渗透战略。即采取低价高促销手段推出新产品，使企业以最快的速度实现最大的市场份额。采用这一战略的假设条件为：市场容量大；产品不被人熟知；目标顾客对价格敏感；潜在竞争激烈；企业能产生规模效应。

（4）缓慢渗透战略。即采取低价低促销手段推出新产品。采用这一战略的假设条件为：市场容量大；产品知名度高；目标顾客对价格敏感；存在潜在竞争。

2. 成长阶段战略

成长阶段是指产品被市场迅速接受，同时利润大量增加的时期。在此阶段，通常采取以下战略维持市场成长：

（1）改进产品质量，改变原有产品款式；同时赋予新产品更多的特色和花样，并增加侧翼产品。

（2）进入新的细分市场，拓展新的分销渠道。

（3）宣传重点由产品知名度转向产品偏好，注重树立企业和产品形象。

（4）适时降价，以吸引价格敏感型消费者。



3. 成熟阶段战略

成熟阶段是指产品已被市场多数消费者所接受，并且销售数量减缓，产品进入相对成熟阶段。为应对市场竞争，保持产品的市场地位，该阶段的营销支出日益增加，利润逐渐减少。此阶段通常采取以下战略：

（1）市场改进。通过将非使用人转变为使用人；增加现有顾客的使用量及使用率；并争夺竞争者的顾客；进入新的细分市场以改变市场现状从而刺激销售。

（2）产品改进。通过改进产品质量、赋予产品新特色、增加产品式样和款式等方法进行产品改进从而刺激销售。

（3）营销组合改进。通过改进营销组合（产品、价格、分销、促销）及其他要素刺激销售。

4. 衰退阶段战略

衰退阶段是指销售量下降趋势增强，同时伴随着利润下降的阶段。此阶段通常采取以下战略：

（1）加强战略。即增加投资，集中力量在最有价值的细分市场上，并使企业处于支配地位或强有力的竞争地位，以收割该市场的剩余利润。

（2）维持战略。即在现有市场中保持原有的投资水平和营销策略，将产品的销售维持在一个较低的水平上，直至该产品最终退出市场。如果竞争对手先退出市场，则可能获得较高的利润。

（3）转移战略。即有选择地降低投资态势，并放弃原有市场；同时加强对有利可图的新市场或产品的投资，力争在新市场或产品上获得成功。

（4）收缩战略。即迅速缩减产品生产，降低营销费用，尽可能地增加当前利润，以便快速获取现金收益。

（5）放弃战略。即迅速放弃衰退速度快、无利可图的产品。

7.2.4　发展战略

1. 密集型成长战略

密集型成长战略（intensive growth opportunities）是指企业充分利用现有资源，在现有业务领域内寻求现有业务的改进及发展机会，从而提高市场份额的一种战略。考虑产品、市场两个因素，如图7-11所示，密集型成长战略包括市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略。



图7-11　产品–市场方格图

（1）市场渗透战略。是指在现有市场上扩大现有产品的市场份额。通常采取以下三种策略：第一，扩大产品使用人数，即通过转变非使用人、开发潜在客户及吸引竞争对手客户等手段；第二，提高使用频率，即通过增加使用次数、使用量及开发产品新用途等手段；第三，改进产品特性，即通过增加产品特点和改进营销策略等手段。

（2）市场开发战略。是指为现有产品拓展新市场。通常采取以下三种策略：第一，在本地寻找潜在顾客，拓展尚未进入的新市场；第二，扩大新渠道并将产品分销给顾客；第三，在当地或国外增加新的销售点。

（3）新产品开发战略。是指为现有市场开发新产品，即通过对现有市场投入新产品或增加产品的种类及特性来满足市场需求，从而扩大市场份额，提高市场占有率。

2. 一体化成长战略

一体化成长战略（integrative growth opportunities）是指若企业在供应、生产、销售的某一个或几个环节有能力提高效率、加强控制并扩大销售，则采取该战略。一体化成长战略通常包括以下几种战略：

（1）前向一体化战略。是指企业通过向前兼并、收购批发商或零售商，亦或是控制或拥有其分销渠道或分销系统，实现产－销一体化。例如，汽车生产商收购其分销商，自行组织销售。

（2）后向一体化战略。是指企业通过向后兼并、收购原料供应商，亦或是控制或拥有其供应系统，实现供－产一体化。例如，汽车制造商收购其零部件工厂，自行供给原料。

（3）水平一体化战略。是指企业通过横向兼并、收购竞争者的同类企业，亦或是合资共同经营。例如，汽车制造商兼并若干小汽车公司。

3. 多角化成长战略

多角化成长战略（diversification growth opportunities）是指企业在当前业务范围以外的领域发现有较大吸引力的发展机会，从而开发新产品进入新市场，多角化成长战略通常包括以下几种战略：

（1）同心多角化战略。是指企业开发与现有产品线的研发、技术、营销方法等有协同关系的新产品，从而吸引新的客户群体。例如，海尔利用原有生产冰箱的研发、技术、营销优势，开发了电视机、洗衣机、空调、电脑、手机等白色家电和黑色家电产品。

（2）水平多角化战略。是指企业采用不同的技术为现有市场提供不同种类的新产品，以满足现有市场群体的需求。例如，某文具制造商为高校市场提供办公文具（笔、笔记本、文件夹等）；同时为其提供教学设备（投影仪、电脑、实验用品等）。

（3）跨行业多角化战略。是指企业开发与现有业务、现有产品、现有市场完全无关的新产品或服务。例如，娃哈哈由原有从事饮料生产，进入到服装生产领域。

7.3 几种新兴的营销战略及其策划

进入21世纪，传统的营销战略正受到诸如战略联盟、关系营销、顾客满意、网络营销等新型战略的挑战。本节将分别介绍这几种新兴的营销战略及其策划。

7.3.1 战略联盟及其策划

1. 战略联盟概述

（1）战略联盟。是指由两个或两个以上的企业为实现某种战略目标而共同建立起来的具有合作性质的利益共同体（联盟企业之间彼此独立），旨在增强企业的长期竞争优势、拓展市场竞争地位、实现超常规发展。企业组建战略联盟的根本目的是为了以合作求竞争，建立新型的合作性竞争关系，这种战略思路也被认为是继波特提出的三种基本战略之后的“第四种战略”——“竞合”（Co-petition）战略。更深一步讲，战略联盟实质是一种超越企业机制和市场机制的网络组织模式。除了战略联盟以外，产业集群、企业集团和虚拟企业等也都是企业实施“竞合”战略，组建网络组织的表现形式。

（2）战略联盟产生的原因。第一，全球市场经济一体化以及消费者偏好日益异质化，使得企

业仅依靠自身实力难以掌握竞争的主动权，然而战略联盟则能够提高企业的核心竞争力；第二，研究开发一项新产品或进入某一不相关的市场通常具有很大风险，然而战略联盟则能够降低和分散风险；第三，随着市场竞争程度的激化及竞争秩序被破坏，需要建立战略联盟来避免恶性竞争；第四，扩大企业规模通常需要巨额的资金投入及成本的递增，而战略联盟则能够在不扩大企业规模基础上扩大业务范围。

（3）战略联盟的特点。一是联盟成员之间为非正式的关系，具有松散性；二是联合行动具有战略性，即注重从战略的高度充分利用外部资源来改善共同的经营环境和经营条件；三是联盟成员之间的合作是通过事先达成协议而形成的一种平等的关系；四是联盟的范围广泛，不局限于某产品、企业或行业，而是整个产业链条范围的联盟；五是联盟管理具有一定程度的复杂性。

2. 战略联盟策划的流程

（1）第一步，选择战略联盟伙伴。在进行战略联盟之前，企业需要根据自身的战略目标，寻求能够帮助其实现战略意图、弥补战略缺口的合作伙伴。合适的战略伙伴通常具有如下条件：首先，能够与企业共同分担技术、技能、知识风险，并且有能力为企业进入新市场提供机会；其次，合作伙伴之间应具有一定程度的互补性、协同性和兼容性。

（2）第二步，确定战略联盟形式。战略联盟具有多种形式，企业可从以下形式中选择适合自身情况的战略联盟形式。第一，根据联盟成员的依赖程度，分为股权式战略联盟和契约式战略联盟；第二，根据联盟在价值链环节的不同位置，分为联合研制式（在生产和研发环节中合作）战略联盟、资源补缺式（在上游和下游活动中合作）战略联盟、市场营销式（相互利用营销网络）战略联盟；第三，根据合作者是否处于企业价值链上，分为横向联盟和纵向联盟。

（3）第三步，建立战略联盟。在选定战略合作伙伴并确定战略联盟形式之后，则应建立战略联盟，即根据外部环境及双方资源特点设计战略合作方案，并针对双方合作的具体过程及结果进行谨慎、细心的谈判，最终建立战略联盟。

（4）第四步，管理与控制战略联盟。由于联盟成员之间存在文化及经营目标的差异，可能导致联盟的松散甚至破裂。因此，战略联盟建立后要进行有效的管理及控制。

3. 建立战略联盟的注意事项

（1）加强相互信任。战略联盟在本质上是不稳定的，首要原因是联盟成员之间彼此缺乏信任。因此，加强相互信任，建立一个诚信、可靠、利益共享的平台及关系网络，是联盟稳固的基础。只有彼此信任，才能降低协调成本、提高联盟的资源整合能力，充分实现合作联盟的战略价值。

（2）注重利益双赢。在合作联盟中共同的利益需要各成员齐心协力一同实现，这就需要联盟成员着眼于长远利益，求大同存小异，避免短期利益冲突。因此，各成员在进行战略或策略的决策不应仅仅考虑是否对自身有利，更应考虑是否对整个联盟有利。

（3）建立长期、动态的互动关系。战略联盟是一个动态的过程，其目标、形式和内容应随环境的变化而变化，因此，战略联盟成员之间应建立起长期、动态的相互合作关系。

（4）维护关系资源和网络资源。战略联盟的建立不仅是对企业已有资源的重新安排，而且能够产生新的资源，即关系资源和网络资源。这些资源具有一定程度的稳定性和相对的独立性，是联盟内企业所具有的独特优势，因此，应特别注重对此种资源的维护。

（5）增强自身竞争力。为使企业在激烈的竞争环境中立于不败之地，只有通过战略联盟，学

习新技术、知识、技能，最大限度地增加内部资源，不断增强自身的竞争能力，才能被联盟成员所接受、所尊重。

7.3.2 关系营销战略及其策划

1. 关系营销概述

(1) 关系营销。是指从系统和整体的观点出发，建立、维持、加强与供应商、竞争对手、分销商、顾客、内部利益相关者及影响者等的相互关系，并以此为基础展开营销活动。

(2) 关系营销与传统营销的区别。关系营销与传统营销存在着诸多方面的不同，表7-7列示了二者的主要区别之处。

表7-7 关系营销与传统营销的区别

区　别	传统营销	关系营销
导向	产品特性导向	产品利益导向
核心概念	交换	建立长久关系
追求利益	短期利益，单项交易利润最大化	长期利益，双方利益最大化
顾客参与度	低度顾客参与度	高度顾客参与度
对服务的重视程度	不重视服务	重视服务
企业强调	市场占有率	顾客忠诚度、顾客满意度
了解对方背景的必要性	小	大
市场风险	大	小
对价格的看法	视为主要竞争手段	非主要手段

(3) 关系营销的层次。根据培养顾客忠诚度及与顾客联系紧密程度的不同，关系营销可分三个层次：第一层次，财务性联系，即通过频繁营销计划（向顾客提供奖励以增加购买数量、提高购买频率的方式）或俱乐部营销计划（会员制、俱乐部制等），从而实现收益增加；第二层次，社会性联系，即了解顾客的个人需求和偏好，通过提供个性化的服务将顾客变为客户，从而提高社会利益，第三层次，结构性联系，即通过提供顾客无法从其他渠道获得的服务，增强企业与顾客之间的结构性联系。

2. 关系营销战略策划

关系营销有六大市场，即供应商市场、竞争者市场、分销商市场、顾客市场、内部市场及影响者市场，因此，关系营销策划也围绕这六大市场进行。

(1) 供应商关系营销策划。是指在精心挑选供应商的基础上，与其建立并保持长期的紧密合作和互惠互利关系，在产品研发、生产、物流、营销等方面进行广泛的合作，并通过提供资金、技术等方面的支持或组成联合体等方式增强与供应商之间的关系。

(2) 竞争者关系营销策划。是指企业在识别自身竞争者的基础上，采取公平竞争、和睦共处、互相学习、相互沟通等形式协调并建立与竞争者的关系，谋求共同发展；同时，从中选择具有一定实力的竞争者进行合作，最终通过资源共享实现发展目标。

(3) 分销商关系营销策划。是指通过为分销商提供满意和优质的产品和全面的服务；实行技术和资金方面的支持；与其进行广泛深入的信息沟通，建立、保持并增强与之密切合作的关系，以获得来自分销商方面的支持及利益共享。

(4) 顾客关系营销策划。是指企业在发展新顾客的同时，还需重视留住老客户。通过数据库营销、会员俱乐部等多种形式，保持顾客活动，提高服务质量，注重顾客价值的实现，从而更好的满足顾客需求，增强顾客信任，培育和发展顾客忠诚。

(5) 内部关系营销策划。是指将员工视为企业的内部顾客，通过满足员工利益；注重员工的发展和培育；与员工进行双向沟通；让员工参与管理等方法提高员工的满意度和忠诚度，并最终实现企业外部顾客的满意。

(6) 影响者关系营销策划。是指企业以公共关系为手段妥善处理与政府、法律、社会团体、金融机构、新闻媒体等一系列影响者（即对企业生存和发展具有重要影响的关系体）之间的关系，以获得上述影响者最大限度的支持，同时避免可能出现的各种形式的限制与约束。

3. 关系营销的策划流程

关系营销的策划流程可以是整体的策划流程：第一步，将关系营销六大市场中的利益相关者进行罗列，并加以分类，指出重点服务的顾客对象及数量；第二步，为每一个需要重点服务的顾客指定优秀的服务专家，以便建立专业化、个性化的关系；第三步，为服务人员制定工作规范、职位说明书、服务目标、责任、评价标准等以考评服务质量和关系营销效果；第四步，设定营销经理，负责管理关系营销事宜；或设立公共关系部门主要负责关系的建立、维持与强化；第五步，制定长期的关系营销发展规划和短期的关系营销计划以指导关系营销的进展与实施。

关系营销策划流程亦可以是某一项关系营销活动的策划流程：第一步，确定关系营销活动的目标、对象、主题；第二步，明确关系营销活动的执行主体与活动形式；第三步，设定关系营销活动的预算即时间限制；第四步，制定关系营销活动的实施策略；第五步，进行反馈跟踪并评估关系营销活动的效果。

7.3.3 顾客满意战略及其策划

1. 顾客满意概述

(1) 顾客满意（customer satisfaction，CS）的内涵。它是指顾客通过对一种产品或服务可感知的效果与其期望值相比较后，形成的满足或愉悦的状态。

(2) 顾客满意的层次。第一层，物质满意。是顾客满意的核心，即顾客对产品或服务的功能、质量、设计、款式、品种等方面的满意；第二层，精神满意。是指顾客对产品或服务的形式和外延，即顾客对产品的品牌、服务、外观、色彩、包装等方面的满意；第三层，社会满意。是指顾客在消费产品或服务过程中能够体验到的社会利益的维护和社会文化的和谐等方面的满意。

(3) 实现顾客满意的途径。第一，理念满意（mind satisfaction，MS）。是指企业的经营理念（经营宗旨、经营哲学、经营价值观等）为顾客带来的精神层次和社会层次的满意；第二，行为满意（behavior satisfaction，BS）。是指企业的整个经营行为（经营机制、行为模式、行为规范等）为顾客带来的物质层次和社会层次的满意；第三，视听满意（visual-audio satisfaction，VS）。是指企业的外在视觉和听觉形象（包括形象标识、视听信息等）为顾客带来的精神层次的满意；第四，产品满意（product satisfaction，PS）。是指企业的有形或无形产品（即产品的数量、质量、功能、设计、包装、价格等）为顾客带来的物质层次的满意；第五，服务满意（service satisfaction，SS）。是指企业提供的售前、售中、售后为顾客带来的物质层次和社会层次的满意。

2. 顾客满意战略策划

（1）顾客满意战略策划流程。顾客满意战略策划的流程包括7个步骤：第一，确立顾客满意的经营及服务理念；第二，建立顾客满意的经营组织；第三，使公司全体员工在顾客满意理念方面达成共识；第四，实施顾客满意度调查；第五，分析顾客满意度调查结果；第六，提出并实施商品或服务的改善计划；第七，研究讨论商品或服务改善计划结果，以提高顾客满意度为最终目标。

（2）顾客满意度调查。顾客满意度调查是顾客满意战略策划中的重要一项，需要进行相关流程的策划：首先，要确定顾客满意度的测评指标并将其量化；其次，需要确定被调查对象（可以是企业外部顾客，也可以是企业内部顾客）；然后，进行抽样和调查问卷的设计；最后，实施调查、汇总调研数据并进行分析评价。

顾客满意度调查通常使用定性调查和定量调查两种方式。定性调查包括焦点座谈会、深入访谈、顾客投诉分析；定查调研包括面访（包括入户访问、拦截式访问）、邮寄调查、电话调查、电话辅助式的邮寄调查式等。

（3）顾客满意度测评方法。顾客满意度测评已成为现代营销管理的重要方法。目前，世界上很多国家都建立起了自己的顾客满意度指数测评模型，其中，最具代表性的有瑞典模型（SCSB）、美国模型（ACSI）和欧洲模型（ECSI），我国的模型（CCSI）正在建设中。

3. 顾客满意战略策划的注意事项

（1）不追求统一的服务模式，只提供个性化服务。顾客满意是一种心理感觉，因人而异，因此，无法实现统一的满意模式或标准的满意指标，而应提供差异化、个性化服务。

（2）注重总体顾客满意。企业是为整个目标市场顾客提供产品或服务的，因此，追求的是以目标市场的总体顾客满意为基础，同时兼顾每个个体顾客的满意。然而，如果存在个体满意与总体满意的矛盾时，应以总体顾客满意为主。

（3）顾客满意具有相对性。一方面，由于资源的有限性，不可能实现无限制的顾客满意；另一方面，由于人们的主观满意标准会不断更新，因此，没有绝对的、永远的顾客满意。

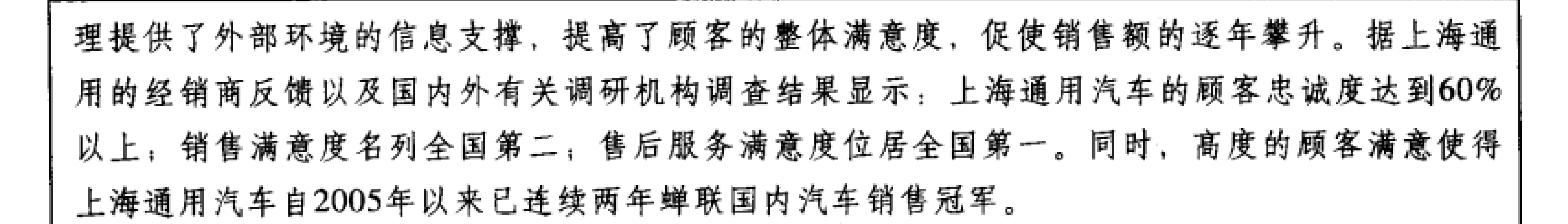
（4）正确处理内部顾客和外部顾客满意的关系。内部顾客即企业员工是与外部顾客接触最频繁的人，是服务最直接的提供者，“没有满意的员工就没有满意的顾客”，因此，企业应特别注重内部员工的满意。然而，当二者发生冲突时，理论上应以外部顾客满意为优先，但应尽量避免牺牲内部顾客的某种利益。

专栏7-2　上海通用借力CRM系统提高顾客满意度

上海通用是上海汽车工业（集团）总公司和美国通用汽车公司各投资50%组建而成的迄今为止我国最大的中美合资企业，目前已经形成凯迪拉克、别克、雪佛兰三大品牌，和5大系列17种品种的产品矩阵。

通用汽车的品牌众多、销量巨大，长期积累了极其丰富的客户信息资源，通用公司认为通过在全球范围内实施CRM（Custom Relationship Management，客户关系管理）系统，能够有效地管理客户信息，并赢得更多的客户，使客户价值最大化。目前，上海通用已投资250万美元于CRM项目，目的是留住客户、建立忠诚度、并最终成为通用的终生客户。

通过CRM系统的实施和运作，上海通用有效地加强了与顾客的信息互动，为企业的整体管


理提供了外部环境的信息支撑，提高了顾客的整体满意度，促使销售额的逐年攀升。据上海通用的经销商反馈以及国内外有关调研机构调查结果显示：上海通用汽车的顾客忠诚度达到60%以上；销售满意度名列全国第二；售后服务满意度位居全国第一。同时，高度的顾客满意使得上海通用汽车自2005年以来已连续两年蝉联国内汽车销售冠军。

策划案例与文案

韩伟集团营销战略策划

一、韩伟集团营销战略环境分析

（一）全国蛋品行业营销环境及发展走势分析

1. 国内蛋品行业的特点

行业进入门槛较低；具有蚂蚁吃大象的蛋品行业结构特点；鸡蛋属于基础产品，其附加值不高、利润越来越薄；高附加值蛋品正处于市场的导入期阶段；普通蛋的生产与销售很难形成较高的市场集中度。

2. 蛋品行业的发展趋势

中国蛋品市场潜量巨大，高品质和高附加值蛋品的绝对值市场具有非常诱人的利润空间；蛋品行业的发展前景是提升蛋品品质，打造绿色品牌，广泛地进行市场教育，转变市场的消费理念；进行蛋品深加工，为国内消费者提供营养、健康、方便、多样的蛋类食品；扩大出口比重，利用中国蛋品生产和制造成本优势，抢滩国际市场。

（二）大连蛋品市场基本情况分析

1. 大连蛋品市场消费人口情况分析

据统计，2002年大连人口总数为589.4万人，其中：373.7万城镇人口，占人口总数的63%，215.7万乡村人口，占37%，37.9万流动人口，占6.4%。其区域分布情况见表7-8。大连人口自然增长率为1.08‰，全市总计184.2万户家庭，平均每户家庭2.99人。

表7-8　2002年大连市人口普查资料　　（单位：万人）

市内各区	外县市区
中山区：37.8	金州区：83.4
西岗区：34.5	长海县：10.0
沙河口：63.8	瓦房店：95.6
甘井子：78.5	普兰店：75.8
旅顺口：26.5	庄河市：83.5
总计：241.1	总计：348.3

2. 大连蛋品市场需求分析与预测（详细分析过程略）

2010年大连城镇高端市场可开发目标份额按照25%计算，韩伟集团以占未来大连市高端市场的80%份额计算，2010年咯咯哒销售量预测值为14 400吨。

以目前饱和销售量为起点计算，要实现上述发展目标，2010年每天销售量应该达到2 000箱(35斤/箱)，具体年度销售发展预测目标见表7-9。

表7-9 韩伟集团大连市场远期咯咯哒蛋品销售目标预测

年份	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
日销售（箱）	500	600	750	900	1 050	1 250	1 500	1 850	2 250
年销售（吨）	3 190	3 830	4 790	5 750	6 700	7 980	9 580	11 820	14 400

（三）韩伟集团蛋品市场的SWOT分析（详细分析略）

韩伟集团蛋品市场的SWOT分析如图7-12所示。

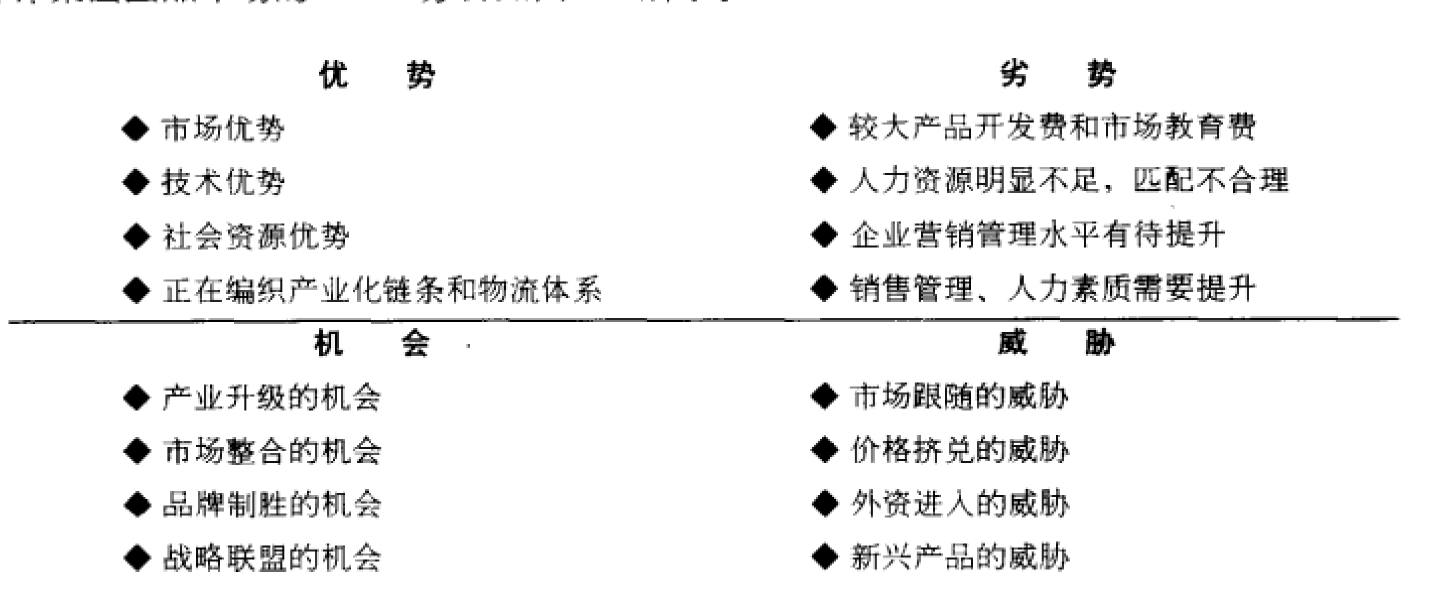


图7-12 韩伟集团蛋品市场的SWOT分析

二、韩伟集团营销战略

（一）市场覆盖战略选择及产品定位

1. 市场覆盖战略选择

蛋品是一种大众化消费产品，随着消费水平的不断提升，人们对蛋品的消费水平也开始呈现出差异化。为此韩伟集团应该以差异化的市场营销策略来争取咯咯哒蛋品的最大的市场覆盖面。最终消费者分布如图7-13所示。

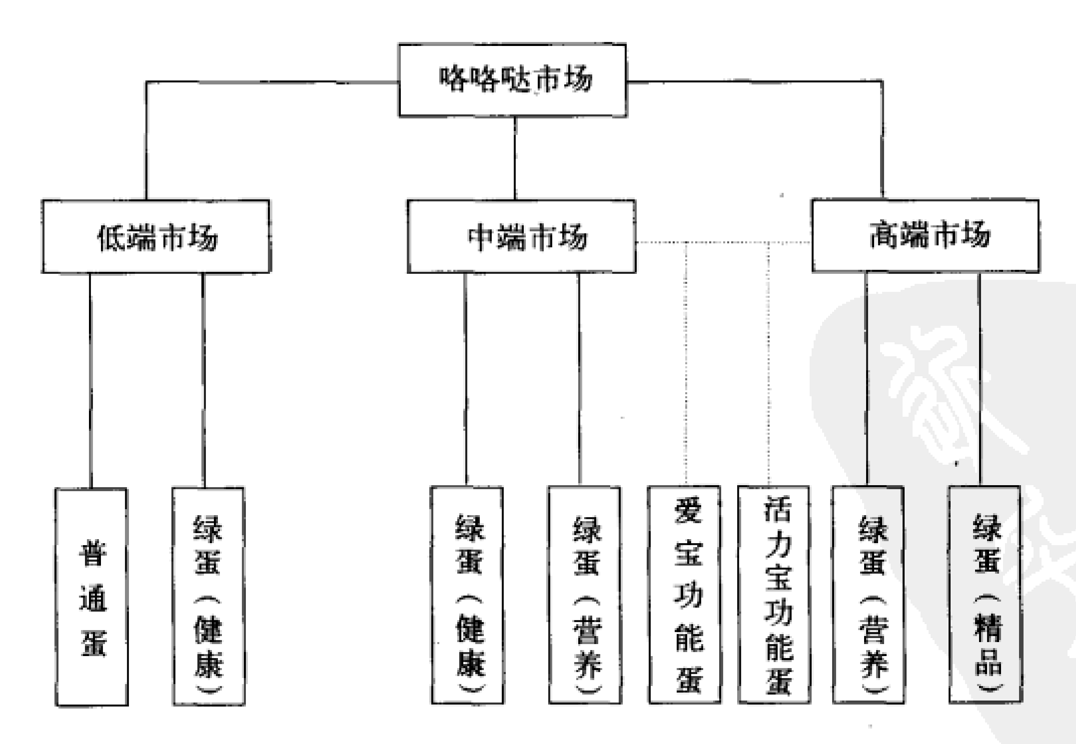


图7-13 咯咯哒差异营销分布图



2. 产品差异化定位

根据不同的消费者市场对蛋品的质量、营养、功能及价格的接受水平与偏好不同，对不同档次产品的定位如表7-10所示，使用者定位等多种产品定位方法的结合来创立咯咯哒蛋品定位。

表7-10 咯咯哒系列产品定位表

韩伟集团蛋品系列		技术特色	蛋品特点	包装	消费者特征	参考价格（千克/元）
绿蛋	精品绿蛋		170～360天精选蛋	精	高端	2.4
	营养绿蛋		170～360天蛋	普	中端及高端	2.0
	健康绿蛋		360～374天蛋	散	中端及低端	1.6
功能	爱宝		功能蛋	精	高端及中端	3.0
	活力宝		功能蛋	精	高端及中端	3.0
普通蛋			130～170天及374天以后蛋	散	低端	1.2

（二）市场扩展战略

1. 前期

韩伟集团蛋品营销近期市场拓展战略："形成一个扇面辐射，一个攻点，一个打围。"

（1）一个扇面辐射：向东北快速延伸，只进超级大卖场，与零售巨头达成供货协议；抢占终端。

（2）一个攻点：攻坚北京市场，占领制高点，进入连锁超市、便民店，引导消费需求；以德青源为对手，向天津延伸。

（3）一个打围：开发上海周边市场，以展望为对手，围而不攻，采取市场跟踪策略。

2. 后期

以"立足全局，确定重点区域，从重点区域寻求突破口，稳扎稳打，有攻有守，占领一个据点，稳固一个据点，然后以点带面，发展一片"为原则，以三大城市群为依托进行渐次开发：

（1）以大连市场为基地，占领辽东半岛城市群，其战略目标为：进一步渗透大连市场，并积极开发沈阳、鞍山、营口等城市市场，在此基础上向北发展。

（2）外埠市场拓展：东北重点城市市场、京津塘城市群市场、长江三角洲城市群市场。

（3）待上述市场开发有所稳定后再进入和开发其他市场。

（4）国外出口市场拓展：日本、韩国、俄罗斯、新加坡、香港等。

（三）营销模式选择

1. 大连市场

（1）绿色营销——提升绿蛋空间，主要通过整合营销传播，重点从生产、包装、广告入手。

（2）文化营销——提升文化底蕴感情，走品牌——品牌文化——文化品牌的品牌成长之路。着力宣传绿色文化。

（3）情感营销——实现消费者与韩伟集团（咯咯哒）之间的真情互动。

（4）服务营销——在各种营销活动中坚持以"赢取人心"为本，与上述三种模式中的一种并用。

2. 外埠市场

（1）概念营销——将产品特点与消费者需要紧密衔接，并以某一特定概念向消费者宣传产品所包含的功能、时尚、文化、科技知识及其对消费者生活产生的影响，从而引起共鸣，刺激购买欲望。

（2）合作营销——与知名公司、知名媒体合作，借他之名扬已名。

（3）注意力营销——"新闻炒作 + 终端进入 + 广告宣传 + 促销活动"铺货就是活广告，强化终端管理，建立覆盖目标区域重点城市市场的销售网络体系。

(4) 本土化营销——人员、促销、包装、公关等实行当地化策略，以绿色为基调。

以上几种进入外地市场的营销模式可以相互配合使用。

三、韩伟集团市场竞争战略

(一) 企业竞争地位的确定

(1) 若干年后不仅仅是中国最大的蛋鸡饲养企业，蛋品行业的市场领跑者，而且要成为该行业的真正市场领导者，成为世界有名的“鸡王”。

(2) 地方知名企业，拥有地方名牌，若干年后依托绿色品牌营销将品牌打造为全国知名品牌，并适当进行品牌延伸，形成有企业主导特色的具有产业链条绞合竞争力的国内、国际知名企业。

(二) 市场竞争策略

1. 战略营销

(1) 营销品牌化——主题营销，即集团推出的各种营销举措都要有其主题，这些主题的积累和叠加能够提升品牌和企业形象，甚至将营销活动本身品牌化。

(2) 营销集群化——战役营销，面对一个市场，促销不能是无序的和随意进行的，在一个年度中要设计一系列的营销举措，并由这些“战役”组成集群化的营销，演绎不同的主题内涵，形成市场进入策略的连续性和推广的协调性。

(3) 营销人本化——服务营销，坚持以“赢取人心”为本，开发相应的服务体系并加以规范。

2. 注意力营销

(1) 大连本地市场的渗透是一场阵地战，开发“口碑传播网络”，强化终端促销宣传；

(2) 外地市场的开发是一场“新闻广告战”和“渠道网络争夺战”，更主要的是靠制造新闻点进行注意力传播；

(3) 全面新闻广告推广不可能，采取必要新闻和终端引导相结合的方式，铺货就是活广告，强化终端管理。

3. 立体营销

(1) 市场进入坚持“新闻炒作 + 终端进入 + 广告宣传 + 促销活动”模式。

(2) 争取用2年左右时间建立覆盖目标区域重点城市市场的销售网络体系。

(3) 控制两头、虚拟中间，即“上游原料（饲料或肥料）控制+ 中间虚拟协作 + 终端控制”，即贴牌营销模式。

(4) 逐渐抬高供货价格，并保持各地的统一，零售价格视各地收入水平统一制定差级价格。

(5) 防止竞争跟随者，进攻竞争对手的本地 抢夺对手销售网络体系。

(6) 进行蛋品营养文化建设，进行整合式的蛋品文化营销。

4. 危机营销

(1) 坚持低成本进入的原则，市场拓展不宜过快，造成人力不足、精力分散、管理跟不上，要打集中战役。

(2) 寻找外资嫁接（日本一色），或者与外资发展战略联盟（万达与沃尔玛），避免投资风险。

(3) 利用制定国家蛋品行业标准的契机，牵头组建中国蛋品协会，既联合又要形成反制。

(4) 不做渠道平台不行，控制终端需要付出成本，不同市场和区域要采取不同的渠道和终端策略，即直接渠道要控制终端，间接渠道（经销或代理）不控制终端。

(5) 树立危机意识，对管理、公关、市场等危机做好预防和应对措施。



案例思考题

1. 若市场上出现一种新型的绿色鸡蛋品牌，同样诉求“绿色”，但价格更为便宜。请针对该种情况为韩伟集团制定新的营销战略。

2. “禽流感”的出现对韩伟集团的影响将会很大，请针对该种情况为韩伟集团制定特殊时期的营销战略。

相关链接

营销战略十大趋势

全球经济一体化、网络经济的兴起和超常规竞争环境的出现，正在推动市场营销继工业社会诞生以来进行着一场最深刻的变革。这意味着企业的营销战略必须顺应大趋势进行动态调整。

1. 虚拟市场营销

21世纪市场营销因素的组合是信息与互联网技术的组合。以互联网技术为基础的高新技术与市场营销资源融合在一起，在信息社会发展的催化与影响下，生成新的市场营销模式——营销虚拟化：消费者身份虚拟化，消费行为网络化；广告、调查、分销和购物结算都通过互联网而转变为数字化行为。

2. 个性化的市场营销

21世纪的消费者将具有良好的教育背景和日益个性化的价值观念，构成了市场营销个性化的基础。因此，市场营销策略也将走向细分化的发展趋势，即根据单个消费者的特殊需求进行产品的设计开发，制定相应的市场营销组合策略。

3. 精简、反应快速的营销组织

21世纪信息社会的最大特征就是网络化和自动化。由互联网产生而带来的速度、效率和社会不确定性，从本质上改变了传统市场营销组织设计的思路，使得企业建立的营销组织必须变革才能适应新的市场营销环境。因此，精简、富有弹性和互动，极具效率并且高度自动化、网络化，将是营销组织在信息化社会设置的基本原则。

4. 以客户为中心的市场营销管理

进入21世纪，科技的发展、全球经济一体化使得企业竞争的焦点变为对客户的争夺，并将以产品为导向的营销哲学逐步转向以客户为中心；市场营销管理的中心也将从以往注重业务的量的增长转向注重质量的管理；营销目标将从降低成本提高效率转向开拓业务、提高客户忠诚度。

5. 市场营销人员成为咨询顾问

21世纪知识经济时代营销管理人员存在的价值不再是推销产品和服务，而是充当信息咨询顾问。因为营销功能的实现在很大程度上依赖各种电脑网络系统，营销人员的作用是要借助互联网等各种信息系统为客户提供各种解决问题的方案，而不是简单地劝诱顾客或向顾客推销产品。

6. 产品多样化、产品生命周期缩短

21世纪与工业时代相比的一个最大区别就是高科技的发展极大地影响着人类的生产方式和生产领域，数字化的经济模式使得产品生产不仅越来越多样化，而且越来越容易。由此而引发的问题是，技术的高度发展，降低了生产成本，使市场上出现越来越多同质性很强的商品，而且先进的技术又会加速产品的发明创造，使得一种新产品在市场上停留的时间越来越短。

7. 市场营销国际化

工业社会的市场壁垒随着互联网和全球经济一体化进程的加快而被逐渐打破，知识经济和信息社会将全球融合为一个巨大的没有时空差异的统一市场。可以预计，在未来10～15年内，随着自由贸易区域的扩大、各国政策法规对外国投资的放宽，以及全球性的战略联盟进一步加强，全球市场将进一步开放，所有企业将要接受外国强大竞争者的挑战。

8. 品牌趋向全球一致

与市场营销国际化相对应的必然是品牌的全球化。基于全球经济一体化与网络化的宏观环境影响，市场营销围绕品牌而组合的策略是21世纪营销国际化发展战略的重点。未来品牌全球趋于一致之后，将刺激为争夺领导品牌而在全球范围内开展竞争，同时，亦可能对品牌还未形成全球化的国家或企业构成强有力的冲击。

9. 数字化分销渠道

21世纪人类迅速进入数字化生存时代，商业过程的高度自动化和网络化将市场营销中的分销移植到了互联网，实现真正的虚拟营销。电子商务改变了工业时代传统的、物化的分销体制，企业必须为适应B2B或B2C的业务开展在网上建立全新的分销模式。

10. 高科技市场营销

电脑、互联网、激光、生物工程、卫星通信等新技术的出现和应用，不仅改变和影响了我们的生活方式和生活质量，还改变了传统的市场营销管理体系和原则。进入21世纪，高科技所占比重将会越来越高；产品寿命周期将大幅缩短；高科技市场营销环境充满风险和不确定性。

营销策划实战

"皇家动力"能量饮料，源自欧洲，是西班牙皇家马德里俱乐部的官方指定饮品，富含牛磺酸、氨基酸、维生素、瓜拉那提取物和丰富的矿物质。作为一款畅销全球的能量饮料，"皇家动力"是储存精神、保持活力、维持体能的理想饮品，能够有效帮助运动人士和脑力劳动者迅速战胜身体和精神的双重疲劳。

请按照本章所论述的营销战略策划流程与战略模式选择，为该饮料进军中国市场制定适当的营销战略。

本章小结

市场营销战略策划是对企业营销战略的谋划和规划，通常包括四个步骤：第一步，SWOT综合分析；第二步，市场细分（segment）；第三步，选择目标市场（target）；第四步，定位（position），概括来说，即为"SWOT分析+STP战略"。

市场营销战略包括竞争战略、市场地位战略、产品生命周期战略、发展战略、市场地域战略等。其中，竞争战略包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略；市场地位战略包括市场领导者战略、市场挑战者战略、市场追随者战略、市场补缺者战略；产品生命周期战略包括导入阶段战略、成长阶段战略、成熟阶段战略、衰退阶段战略；营销发展战略包括密集型成长战略、一体化成长战略、多角化成长战略。

战略联盟、关系营销、顾客满意是三种新兴的营销战略。战略联盟是指由两个或两个以上的企业为实现某种战略目标而共同建立起来的具有合作性质的利益共同体，旨在增强企业的长期竞争优势、拓展市场竞争地位、实现超常规发展；关系营销是指建立、维持、加强与供应商、竞争对手、分销商、顾客、内部利益相关者及影响者等的相互关系，并以此为基础展开营销活动；顾客满意是指顾客通过对一种产品或服务可感知的效果与其期望值相比较后，形成的满足或愉悦的状态。

第8章

品牌策划

开篇案例

2008奥运会吉祥物“福娃”国际译名的更改

2008年北京奥运会是备受世人关注的一次盛会，也是向全世界展示中国的一次绝好机会。作为2008年北京奥运会的重要组成部分——奥运会吉祥物的设计自然十分重要，最终五个设计可爱的福娃成为了2008年奥运会的吉祥物，并得到了各界的一致的好评。然而，作为北京奥运会吉祥物的福娃的国际译名“Friendlies”从其提出之日开始，就遭到了多方面的质疑，那么费了很大劲才提出的福娃国际译名为何遭到大众的质疑呢?

兰州大学资环学院的李博士是最先对福娃的国际译名“Friendlies”提出质疑的，并指出了三个方面的不足：首先，在单词意义上，“Friendly”有两个意思：一是“友好的人”，二是“运动队之间的比赛(也就是友谊赛)”，两种意思的复数形式均为Friendlies；其次，在发音上，“Friendlies”跟“Friendless”(没有朋友的)发音雷同，容易造成误解；第三，在单词读音上会让人认为，“Friendlies＝Friend(朋友)＋lies(说谎)”，容易产生歧义。李博士的观点不无道理，代表了部分人的观点。也有人指出福娃的国际译名“Friendless”与五个吉祥物之间无任何联系，不但不能承载福娃的含义，准确的表达思想，相反，给人一种仿佛坠入云里雾里的感觉。还有人指出福娃的国际译名比较复杂，难于记忆。此外，“福娃”的国际译名缺少民意的参与，也是其广受质疑的一个原因。在国人心目中，奥运是全民的奥运，“福娃”是大家的“福娃”，既然“福娃”的形象吸收了公众的意愿，起名字也应该广开言路，听听大家的。

现实的情况似乎也附和了这种质疑，自从福娃的国际译名“Friendlies”被提出来后，它除了被寂寞地印在吉祥物或者吉祥物的图片上，几乎听不到有人用它来称呼这些吉祥物。

更令人担心的是，当外国人对中国人谈起“Friendlies”的时候，中国人根本不知道那是在说“福娃”。这种情况是极不利于福娃的市场推广的，基于此，北京奥组委已经于2006年10月将发布以来备受争议的2008年奥运会吉祥物“福娃”的国际译名“Friendlies”更改，新的英文译名汉语拼音“Fuwa”正式启用，奥运官方网站上，福娃宣传图片上的英文译名也相应变成了“Fuwa”。如今“福娃”的译名采取了简单的音译方法，用了汉语拼音“Fuwa”,简明、通俗，而且体现了本土文化的特色。由于中文名英文名发音一样，除了写法不同，再没什么两样，也不必需要什么多余的解释，只要一开口，大家就都知道是在说什么。北京奥组委官员接受媒体采访时表示，改名后的福娃英文名称更加好记，从而便于市场推广。

从2008年北京奥运会的吉祥物福娃更改国际译名这件事上，可以看到品牌对于营销的重要性，更看到了起一个好的品牌名称绝不是一件轻而易举的事情。本章将向读者详细论述包括品牌命名在内的一系列关于品牌策划的内容，相信读者再读完本章后，会对品牌策划有一个更全面、深入的理解。

8.1 品牌的内涵及其策划内容

8.1.1 品牌的内涵

品牌是现代企业获取竞争优势，提升企业竞争力的重要手段，因而它是中国企业和企业家们力图高擎的一面大旗，也是被谈论最为热烈的话题之一。同时品牌也一直是一个谈了很久但仍比较模糊的概念。现实中有大量的企业从对品牌一无所知到盲目迷信品牌就是一切，在行动上，通过广告轰炸、媒体炒作来树立品牌，结果自然黯然收场，惨败而归。能够真正运用品牌管理的理念和方法来建立起自己的品牌并保持品牌持久生命力的企业仍是凤毛麟角。

一个企业如果想通过树立品牌来构建自身的竞争优势，必须深刻理解品牌的内涵，否则对品牌的策划活动就会失去方向，达不到企业的策划目标。那么究竟什么是品牌呢？国际营销之父菲利普·科特勒在其经典著作营销管理中引用美国市场营销协会对品牌下的定义，认为“品牌是一种名称、术语、标志、符号或设计，或是它们的组合运用，其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来”。而被誉为“世界整合营销之父”的唐·舒尔茨则认为，品牌是为买卖双方所识别并能够为双方都带来价值的东西。这两位大师各自提出了自己的看法，前者更加具体，侧重于品牌的构成及其差异化的功效，后者则侧重于品牌的价值。这两种看法对我们理解品牌是非常有益的，前者告诉我们品牌使企业或产品与其竞争者区别开来，后者则告诉我们投资品牌要注重其投资回报率，关注品牌的价值。

国际上公认一个品牌能够表达出六层含义，即属性、利益、价值、文化、个性和使用者。属性指的是品牌带给人的特定属性，例如梅塞德斯表现出昂贵、优良制造、工艺精良、耐用和高声誉；利益指的是品牌给购买者带来的物质与精神上的享受，例如梅塞德斯不但使消费者可以舒服的驾驶，而且还使拥有该车的人备受别人的关注与羡慕；价值则是品牌体现出的制造商的某些价值感，例如梅塞德斯体现了高性能、安全和威信；文化是指品牌象征了一定的文化，例如梅塞德斯意味着德国文化，象征着有组织、有效率和高品质；个性表示品牌代表了一定的具有差异化的

个性，例如梅塞德斯可以使人想起一头有权威的狮子或一位文雅的绅士；使用者则表示品牌体现了购买或使用这种产品的是哪一种消费者，例如我们期望看到的是一位50多岁的高级经理坐在梅塞德斯车的后座上，而不是一位20多岁的女秘书。品牌的价值、文化和个性是它最持久的含义，这三者确定了品牌的基础，一个品牌若要持久的生存下来，就必须赋予它独有的价值、文化和个性，当然品牌的价值、文化和个性是建立在品牌的固有属性、利益和使用者的基础之上的。

专栏8-1　麦当劳的品牌内涵

1955年诞生的麦当劳连锁快餐机构，至今已发展成为在世界范围内拥有30000家分店的跨国公司，而麦当劳也成为餐饮行业的世界第一品牌。麦当劳的品牌内涵中包含了其产品品质、产品市场定位、品牌文化、产品标准化生产及品质保障机制、品牌形象推广、特许经营的市场扩张模式诸多方面：QSCV原则的建立确定了它在控制管理方面成功的典范；设计简洁但非常有效的麦当劳标志和统一的店面装饰共同构成了麦当劳独特的外在形象；而服务集中于家庭和孩子，大众化的装修成为麦当劳品牌的独特标识等等。这些方面汇合成为一个统一的系统，构成了麦当劳品牌的内涵。正如麦当劳在总结自己时得出的结论所言，“麦当劳不是一种产品，它是一种经历”。

8.1.2　品牌策划的流程

品牌化向企业的营销人员以及企业外部的营销策划人员提出了具有一系列具有挑战性的决策，这些决策的内容十分广泛，并且这些决策内容之间是相互联系的，并且可以按照决策顺序进行排列，形成一定的流程。品牌策划的流程可以用图8-1来加以概述。

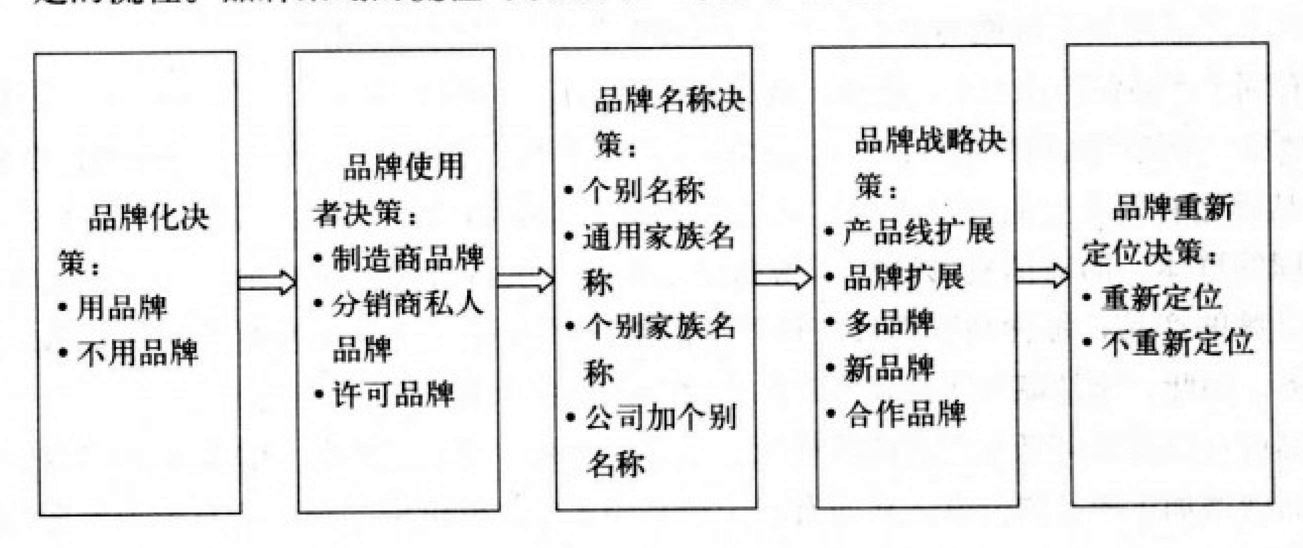


图8-1　品牌策划的流程

其中，品牌化决策解决的是企业用不用品牌的问题；品牌使用者决策解决的是企业决定使用谁的品牌的问题；品牌名称决策解决的是使用什么样的品牌以及是采用个别品牌还是家族品牌的问题；品牌战略决策解决的是企业使用什么品牌策略以及品牌是否进行品牌延伸的问题；品牌重新定位决策解决的是当企业的品牌发生问题时，是否进行品牌的再定位的问题。一个企业在其品牌管理中对这些问题都会有所涉及，品牌策划也是基于这些品牌策划的内容的。

8.1.3　品牌策划的内容

依据品牌策划的流程，品牌策划的内容可分为品牌化策划、品牌使用者策划、品牌数量策划、

品牌建设策划和品牌发展策划等，其中品牌建设策划和品牌发展策划将分别在下两节给予专门论述。

1. 品牌化策划

在品牌策划中，遇到的第一个问题就是是否采用品牌。在目前激烈的市场竞争当中，品牌是企业获取竞争优势的重要手段之一，它可以为企业赚取巨大的利润。但是，打造一个品牌往往需要企业投入大量的人力、物力和财力，从而使企业的成本上升。这就是说企业在树立品牌过程中，承担着一定的风险，一旦品牌经营失败，则往往会大幅削弱企业的实力，甚至将一个企业拖垮。同时，有的产品使用品牌的意义不大，不采用品牌比采用品牌的效果更好。一般来说，企业在下列情况下，应当倾向于不采用品牌。

（1）同质性产品。品种、规格相同，产品不会因为生产者的不同而出现差别。

（2）人们不习惯认牌购买的产品。比如，白糖、食盐、一些农副产品和零部件等。

（3）生产简单、无一定技术标准的产品，如土纸、小农具等。

（4）人们已经习惯于某个经销商的品牌，乐于在此处购买包装简单、无品牌的商品。

由于产品不采用品牌会省下一大笔费用，因此在出售价格上会具有很大的优势。例如，在20世纪70年代早期，法国巨型超市家乐福在其商店内推出了一系列“无品牌”的商品，如细条实心面、面巾纸以及罐装桃子等，这些产品基本属于日常消费品和药品，同时在质量上符合标准，但是由于产品的标签、包装费用以及广告宣传费用的减少，其售价低于那些做广告品牌产品的20%～40%，深受那些对价格比较敏感的消费者的欢迎，销量比较好。

然而，由于品牌化是一种有效的市场营销战略，目前越来越多的传统上不用品牌的产品也开始采用品牌，如大米、食油、水果等。而那些原先就采用品牌的产品大部分都加大了对品牌的投入。原因在于产品采用品牌能为企业带来一系列的好处，这些好处包括：

（1）有利于产品在市场上树立形象，减少新产品进入市场的费用。如果企业有一种或几种品牌的产品线，增加一种新产品到产品组合中是比较容易的，在新产品进入市场时，更容易被消费者所接受。

（2）品牌化有助于企业细分市场。通过品牌所传播给消费者的特定信息，可以自然将消费者划分出不同的群体，即对消费者进行市场细分。例如，宝洁公司在洗发水市场上推出飘柔、海飞丝等多个品牌的产品，每种品牌都具有针对性的解决消费者对头发某方面的要求，从而更好地为消费者服务，因此，宝洁赢得了洗发水产品在市场上的绝大部分的市场份额。

（3）品牌可以有效降低消费者的价格敏感度。企业可以通过品牌建立良好的知名度、美誉度和忠诚度，品牌增加了产品的价值，从而有利于产品制定较高的价值。消费者对于美誉度高的品牌产品的价格的敏感度相比于那些无品牌或品牌知名度度低的产品大大降低了，他们愿意付更高的价钱去买著名品牌的产品，尽管实际上这些著名品牌的产品在质量上并不比其他同类产品高出多少。

（4）品牌有助于建立公司形象。强有力的品牌有助于建立公司在公众心目中的良好形象，从而使公司更容易推出新产品并获得分销商和消费者的信任和接受。

企业应根据自身产品的特点、企业内部资源的情况和外部市场的情形，决定是否对其产品进行品牌化，切不可盲目的进行品牌化决策，否则就极可能造成极大的经济损失。但是，对于绝大多数产品而言，品牌化已是一个不可回避的现实，当企业决定为其产品进行品牌化时，下一步的工作就进入到品牌使用者策划阶段，即确定企业的产品使用谁的品牌。

2. 品牌使用者策划

当企业决定自己的产品需要品牌后，就要进一步决定使用谁的品牌。对此，生产者可有三种

选择：一是使用自己的品牌，即制造商品牌；二是使用别人的品牌，如中间商品牌或别的制造商品牌，即分销商品牌或许可品牌；三是使用自己和别人共有的品牌。做出品牌使用者策划的关键是确认哪一种做法对企业及其产品更有利。

（1）使用制造商品牌。绝大多数生产者都使用自己的品牌，制造商品牌长期以来一直支配着市场。虽然生产者使用自己的品牌要花费一定的费用，但品牌作为企业不可忽视的一笔无形资产，可以为企业带来很大的利益。生产者使用自己的品牌，可以获得品牌到来的全部利益。享有盛誉的生产者可以将其品牌租赁给他人使用，从而收取一定的特权使用费。例如，我国青岛啤酒品牌就与多家企业联营共同使用其品牌，使联营企业的产品可以借助青岛啤酒的名牌效应，迅速打开销路，同时青岛啤酒公司也可以收取一定的特权使用费。

（2）使用中间商品牌。随着商业的发展，中间商品牌得到了强劲的发展，近十几年来，美国等西方国家的大零售商、大批发商都在发展自己的品牌，例如，美国著名的商业公司西尔斯·罗巴克所经营的商品90%以上皆用自己的品牌。中间商品牌的发展主要得益于两方面的现实状况：一方面，一些资金薄弱、市场经验不足的企业，为集中力量更有效地运用其有限的资源，宁可采用中间商品牌；另一方面，顾客对所需产品并不都是内行，不一定有充分的选购知识，因而顾客除了将制造商品牌作为选购依据外，还经常依据中间商品牌，愿意在商誉良好的商店购买。中间商树立自己的品牌会带来一些问题，例如，必须额外花费较多的促销费用以推广其品牌；要承担更大的风险，一旦消费者对某一种中间商品牌的产品不满，往往会影响其他品牌的销售；中间商本身不从事生产，必须向生产厂家订货，这会使大量资金用于商品的库存，资金流动率降低。同时，中间商使用自己的品牌也有许多好处，主要包括：中间商有了自己的品牌不但可以加强对价格的控制能力，而且可以在一定程度上控制作为供应商的生产者；中间商可以找到一些生产能力过剩的厂家、无力创立品牌或不愿自立品牌的厂家，使其使用中间商的品牌制造产品，这样可以减少一些不必要的费用，中间商就可以降低产品的售价，提高产品的市场竞争力，同时还能保证得到较多的利润。作为生产者，是使用自己的品牌还是中间商的品牌，主要根据品牌在市场上的声誉。如果一个企业对市场不熟悉或者自己的品牌声誉远不及中间商的品牌声誉，就可以考虑使用中间商品牌，以便集中自己有限的资源去做对企业来说更有利的事情。

（3）使用混合品牌。混合使用品牌是一种既用生产者的品牌又用经销商品牌的策略，这种策略有三种方式：其一，生产者部分使用自己的品牌，部分批量卖给经销商，使用经销商品牌。这样既能保持本企业品牌的特色，又能扩大销路。其二，为了进入新市场，企业先使用中间商的品牌，取得一定市场地位后再使用自己制造的品牌。其三，两种品牌并用，即一种制造商品牌与一种中间商品牌或另一种制造商品牌同时用于一种产品，以达到兼有两种品牌各自的优点或说明某些不同的特点。例如，日本的通用电气公司与日立公司的日光灯以及花旗银行和美国航空公司共同发行的花旗银行AA级信用卡。

3. 品牌数量策划

对于那些决定使用自己品牌并且生产非单一产品的企业来说，下一步就是要对使用多少品牌做出决策，企业可以根据自身的具体情况选择使用以下几种策略。

（1）使用统一品牌。这种做法是企业的各种产品使用相同的品牌推向市场，例如，美国通用电气公司的所有产品只用一个品牌——“GE”。使用这种策略的好处在于：可以节省发展过多新品牌的时间、费用；大量产品共用一个品牌可以显示企业的实力，提高企业的声望；新产品可以借

助已有品牌的影响力，更加容易打入市场；在市场传播方面，企业可以集中力量突出品牌形象，同时也可以节约促销费用。在使用统一品牌时，要注意各种产品的质量水平应大体接近，如果质量水平参差不齐，势必影响品牌的声誉；同时，在统一品牌下，如果其中一种产品出现了问题，其他的产品也会受到一定程度的负面影响。

（2）使用个别品牌。这种策略下，企业不同的产品使用不同的品牌。其主要优点在于可以有效避免企业的声誉过于紧密地与各别产品联系，同时可以为每种产品寻求最适当的品牌定位，有利于吸引顾客购买。但是这种做法需要企业投人大量的时间和费用，一般实力的企业无法承担多种品牌发展和市场传播所需的大量资源。

（3）使用个别的统一品牌。企业依据一定的标准将其产品分类，并分别使用不同的品牌。这种策略可以看做是上述两种策略的折中，可以兼收统一品牌和个别品牌两种策略的优点。例如，健力宝集团的饮料类产品使用健力宝品牌，而运动服装类产品使用李宁品牌。

（4）使用统一的个别品牌。这是兼有统一品牌和个别品牌优点的又一种策略。通常是把企业的商号和商徽作为统一品牌并与每一种产品的个别品牌联用。这样，在产品的个别品牌前面冠以企业的统一品牌，可以使新产品正统化，分享企业已有的声誉；在企业统一品牌后面跟上产品的个别品牌，又能使新产品个性化。例如，日本的丰田汽车，使用丰田卡利姆、丰田登丰和丰田皇冠等。

8.2 品牌建设策划

企业一旦决定使用自己的品牌，就必须积极进行品牌建设方面的策划。本节将从品牌命名策划、品牌设计策划、品牌定位策划和品牌传播策划四个方面详细论述品牌建设策划。

8.2.1 品牌命名策划

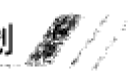
俗话说，“名不正则言不顺，言不顺则事不成”，这足以道出名字的重要性。同样，企业要想自己的产品卖得好，那么除了产品自身的质量有保障外，给产品起个好名字也是至关重要的。好的品牌名称既可以引起消费者的独特联想，还能反映产品的特点，有强烈的冲击力，增强消费者的购买欲望。例如，“奔驰”使人们联想到尊贵、成功，同时也反映了汽车制造工艺的优良等特点。由此可见，品牌名称是品牌的代表，是品牌的灵魂，体现了品牌的个性和特色。

1. 品牌命名的类型

按照不同的划分标准，可将品牌命名划分为不同的类型。

（1）按照品牌的文字类划分。按照品牌名称的文字类型，可以将品牌命名划分为文字型品牌、数字型品牌。其中，文字型品牌指的是品牌完全由文字的组合来命名，这种品牌命名方式最为常见，例如中国一些知名品牌：海尔、长虹、全聚德等以及国外的HONDA、TOSHIBA和Microsoft等。数字型品牌则是指品牌完全由数字或数字较多的组合来命名，因为阿拉伯数字通行全球，所以这种品牌名具有简洁、醒目、易读和易记的特点，例如999感冒灵，555牌香烟、三星电子和3M等。

（2）按照品牌名称的出处划分。按照这种划分标准可见品牌命名分为人名品牌、动植物名品牌、地名品牌和独创品牌。其中，人名品牌以人物姓名作为商品品牌的名称，这些人物大多是企业的创业者、设计者或知名人物。例如，全球最大的零售商Wal-Mart就是由其创始人Samuel Walton 的姓氏与具有特征意义的Mart（大商场）结合而成，“奔驰”（BENZ）则取自汽车发明人



BENZ先生的名字等。以动植物命名的品牌也很多，但真正成为世界级著名品牌的却不多，这可能与各国人民对动植物的熟悉度与爱好程度有关。其中，以动物命名的品牌有金狮、熊猫、白兔、鳄鱼等，以植物名称作为品牌名的有梅花、牡丹、菊花和苹果等。地名品牌则是以产品的出产地或所在地的山川湖泊名胜的名称作为品牌名称，例如中国的青岛啤酒、燕京啤酒和黄果树等均属此类。独创品牌则是以企业名称或功能名称的缩写词来对品牌进行命名，这种命名方式的好处是简单易记、特色鲜明，在电子类产品中运用的较多，例如国际商用机器公司（International Business Machine），简称为“IBM”，日本的索尼公司以“Sony”作为品牌名称等。

（3）按照品牌的特性划分。按照品牌的特性可将品牌命名划分分功能性品牌、效果性品牌和情感性品牌三种类型。其中，功能性品牌是指产品以其自身功能、效用、成分或用途等来命名，例如药品中的感冒灵、六必治，洗涤领域的舒肤佳香皂、佳洁士牙膏和海飞丝洗发水等。效果性品牌则意在向消费者传递产品在某方面具有很强满足能力的价值信息，以期待在消费者心目中建立深刻的印象，例如针织行业的名牌“宜而爽”和化妆品“益肤霜”等。情感性品牌则是通过情感增加产品与消费者精神方面的沟通，以期消费者对产品产生情感上的共鸣，例如“乐百氏”愿将欢乐随产品送给千家万户，“万家乐”让千家万户快乐等。

2. 品牌命名策划原则

在品牌命名策划活动中，策划人员应当遵循以下几个主要的品牌命名策划原则。

（1）易读易记。一个品牌名称要容易拼写、容易发音，这样才有助于公众和消费者记忆，并提高其对品牌的认知能力，从而便于品牌在消费者中的流传。根据人们的记忆规律，品牌名一般应以两三个字为宜，超过五个字以上的品牌名则不易记忆，而且印象模糊。例如，世界十大品牌排行榜上位于第一位的可口可乐，不仅读音响亮，音韵好听，而且易读易记；中国的“娃哈哈”三个字的元音都是“a”，叫起来顺口，更适宜儿童发音和模仿。

（2）独特新颖，不落俗套。选择一个易读易记的品牌名称有助于增加人们对品牌的记忆，而一个与众不同、独特的品牌名称则更有利于品牌的识别和品牌保护。独特的品牌便于记忆和识别，不容易被市场上众多的品牌所淹没。那些通过模仿造成的品牌名称由于缺乏个性，无法吸引消费者的注意。企业可以选用一般字典上不常用或查不到的词来做品牌名称，这些词多数没有什么意义，既易于注册又不易被假冒，在法律上具有专利性，可以说是为企业品牌命名专门创造的。例如，日本的索尼（SONY），美国的柯达（Kodak）在作为品牌名称使用之前，任何国家的词典上都没有这个词，现在则被人们看做公司的品牌名称，因而更具有显著性、标志性和新颖性；美国的“克宁”奶粉，采用“KLIM”作为品牌名称，而“KLIM”是英文“牛奶”（milk）倒序写成的，这个名称构思巧妙，与众不同，已成为品牌命名上的一个经典案例。

（3）注重文化意蕴。富有文化意蕴的品牌既体现了企业的精神面貌，鼓舞员工士气，又容易赢得消费者的好感，取得其赞同和认可。拥有丰厚文化底蕴的品牌，无论是对内还是对外，都会产生强大的感召力和激发力。在中国，给品牌起个具有文化底蕴的名字尤其重要，中国拥有5000年的悠久历史，这造就了浓厚底蕴的文化，中国人的传统文化根深蒂固，倾心于具有文化底蕴的品牌名称。因此，品牌策划者应该从这丰富的历史文化中吸取营养，提高品牌的文化意蕴。这方面做得出色的例子也比较多，例如，山西杏花村酿酒公司利用唐代诗人杜牧的名篇《清明》中的“借问酒家何处有，牧童遥指杏花村”的著名诗句，把汾酒定位为中国悠久的酒文化的代表而使汾酒名扬四海；又如，“九”在中国是最大至尊的数字，并与“久”谐音，给人“天、地、人长久”

的感觉，三九胃泰的取名便是取其意义，更因为其产品的主要成分是三桠苦和九里香，取两味中药的字头，便是三九，堪称绝妙的品牌命名。

（4）不触犯法律，不违反社会道德和风俗习惯。品牌名称作为一种语意符号，其间往往隐藏着许多鲜为人知的秘密，稍有不慎，便可能触犯目标市场所在国家或地区的法律，违反当地社会道德准则或风俗习惯，是企业蒙受不必要的损失。这对产品行销国际市场的企业尤为重要，一些在国内看来没问题的品牌名称在其他的国家可能就成为忌讳，例如，熊猫是我国的国宝，是“友谊”的象征，因而有许多产品的品牌以熊猫命名，但一旦这些产品出口到伊斯兰国家或信奉伊斯兰教的地区，其销售就会因这个品牌名而受影响，因为在这些地方的消费者是很忌讳熊猫的，认为它形似肥猪。

8.2.2 品牌设计策划

按照品牌的完整性，品牌可以划分为完全品牌、品名品牌和品标品牌。品名品牌只有品牌名称而无品牌标志；品标品牌只有品牌标志而无品牌名称；完全品牌则是同时具有品牌名称和品牌标志的品牌。企业树立品牌一般都采用完全品牌，而少用品名品牌和品标品牌，尤其是品标品牌。因为完全品牌凭借其形象丰满，更有利于品牌的传播，加深消费者对品牌的印象。例如，奔驰（Benz）不仅因其品牌名称简洁而便于传播，而且也因其类似方向盘的三叉星的品牌标志而更易于加深记忆。因此，品牌除了要有好的名称，还要有好的标志，名称与标志相互融合，并与产品相应生辉、相得益彰。而品牌设计则是达到品牌名称与品牌标志和谐统一，完美组合的基础。

1. 品牌标志的类型

品牌标志是一种视觉语言，它通过一定的图案、颜色来向消费者传输某种信息，以达到识别品牌、促进销售的目的。品牌标志可以根据其造型、构成因素和内容等的不同来加以分类。

（1）根据品牌标志造型的不同，可以将其划分为表音标志、表形标志和图画标志。表音标志就是表示语言音素及其拼合的语音的视觉符号。汉字、阿拉伯数字、大小写字母和标点等日常用的文字或语素、音素等都是表音标志，其特点是简洁明了。表形标志是通过几何图案来表示的，其设计时要充分研究几何图形中的点、线、面，抓住事物的本质特征、运动规律以及几种图形自身的组合结构规律，这种标志的特点是形有限而意无穷。图画标志是直接以图画的形式来表达企业或产品特征的标志，其特点是画面复杂，不利于传播。

（2）根据品牌标志构成因素的不同，可将其分为文字标志、图形标志和图文结合标志。其中，文字标志由中文、外文或汉语拼音的单字或单词及其组合等构成，文字标志的优点在于可以直接传达企业和产品的相关信息，具有较强的可读性，缺点在于其识别记忆性不及图形标志；图形标志则是由某种图案或图案的组合构成，具有较强的视觉识别性，但其可读性不及文字标志；图文组合标志则是文字标志和图形标志的组合，因而它结合了文字标志和图形标志两者的优点，具有较强的可读性和可视性，从而更有利于品牌的传播。

（3）根据品牌标志的内容可将其划分为名称性标志、解释性标志和寓意性标志。名称性标志指的是品牌标志就是品牌名称，并用独特的样式直接把品牌名称的文字、数字等表现出来，例如SONY、IBM和555等品牌标志；解释性标志指的是品牌名称本身所表示的事物，用名称内容本身所包含的图案来作为品牌的标志，例如古井贡酒就是以大树下的一眼古井的图案来作为其品牌标志；寓意性标志则指的是以图案的形式将品牌名称的含义间接地表达出来的标志，根据文字、图



形等组合因素的不同，又可将其分为字母式标志、名称线条式标志和图画标志三种。

2. 品牌设计策划的原则

品牌标志要和品牌名称紧密地联系在一起，这样两者才能相得益彰，突现整个品牌的亮点，赢得消费者的青睐。品牌设计策划者在进行品牌设计策划时，应当遵循以下几个原则：

（1）简洁明了，新奇独特。品牌是产品的标记，必须具有显著的特征。好的品牌设计，应当图案清晰，文字简练，色彩醒目，没有多余的装饰。同时，好的品牌设计，不应随波逐流，要有鲜明的个性。例如，耐克（NIKE）的形似对号的红色标记，不但简洁明了，而且使人感到新奇和独特，从而给消费者留下深刻的印象。

（2）易懂易记，引发联想。品牌策划所蕴含的信息，要使人容易明白，这样消费者才容易记忆，如果消费者无法理解品牌所承载的信息，就无法达到品牌与消费者之间的沟通。同时，好的品牌设计能够给消费者以意会、机智或趣味方面的心理享受，引发联想。例如，北京“同仁堂”品牌的设计，“同仁堂”三字由与清宫有密切关系的书法大家启功先生所写，力道十足，同时“同仁堂”三字的周围由两条戏珠飞龙来环绕，整个品牌的设计，不但易懂易记，而且会使人引发一种历史悠久，至高无上的联想。

（3）形象生动，美观大方。品牌在设计上，应当形象生动、美观大方，这样才会有强烈的艺术感染力，给人一种美的享受。那些设计草率、质量低劣或抄袭别人品牌，不但会使人产生厌恶，而且影响企业和产品的形象，不利于企业的发展，因为品牌是企业和产品形象的代表物。例如，海尔品牌是由两个活泼的小男孩构成，面带微笑，十分具有亲和力，看上去就十分形象生动，并且美观大方。

（4）功能第一，传播便利。品牌设计应立足于有效传达企业和产品的信息，增加企业和产品的价值，而不应当将其看做是一件独立的艺术品。因为品牌是企业或产品的一个有机组成部分，不能脱离企业或产品而孤立存在，否则就失去了它存在的意义。例如，一件衬衫的品牌往往设在胸前、袖等显著部位，目的不仅为了装饰，更是为了便于消费者的辨认。同时，品牌作为市场传播的主要信息载体，应当尽可能适用于各种传播媒体的特点，比如电视、广播、报纸、杂志、互联网和霓虹灯等，以便于品牌的传播。关于品牌传播，将在下面进行详细的论述。

8.2.3 品牌定位策划

品牌定位是指对品牌进行设计，构造品牌形象，以使其能在目标消费者心目中占有一个独特的、有竞争优势的位置。品牌定位不是针对产品本身，而是对消费者内心深处所下的工夫，力求在目标顾客的头脑中占有最有利的位置，塑造良好的品牌形象，从而借助品牌的力量使品牌产品成为消费者的首选。品牌定位是市场营销发展的必然产物和客观要求，是品牌建设的基础，也是品牌成功的前提。在当今商品同质化日趋严重、信息爆炸的年代，品牌定位直接关系到品牌在市场竞争中的成败。因此，品牌定位策划具有不可估量的营销战略意义。

1. 品牌定位策划的原则

品牌定位策划的目的在于使品牌与消费者之间产生交流和互动，激活消费者对品牌产品的购买欲。因此，品牌定位策划不可随心而欲，而需要遵循一定的原则。具体说来，品牌定位策划主要遵循以下几条原则。

（1）以目标消费者为导向。品牌定位作为企业与目标消费者互动性活动，其成功与否关键在于其能否突破目标消费者的心理障碍。因此，品牌定位策划要为消费者接受信息的思维方式和心理需求所牵引，突破信息传播的障碍，将定位信息进驻于消费者的心灵。品牌定位必须站在满足目标消费者需求的立场上，借助于各种传播手段让品牌在消费者心目中占据一个有利的位置。

（2）以差异化为标准。竞争者是影响定位的重要因素，没有竞争的存在，定位就失去了价值。因此，不论以何种方法、策略进行品牌定位，始终都要考虑竞争者。营销策划人员在进行品牌定位策划活动中，应当选择与竞争对手不同的品牌定位，制造差异，以便和竞争者区别开来，从而有利于塑造个性化的品牌形象，凸显竞争优势。差异创造竞争价值，差异创造品牌的“第一位置”。品牌定位的差异化不但可以规避与竞争对手的简单价格竞争，而且更能保证品牌能够成为目标消费者心目中的“第一选择”。

（3）以产品特点为基础。品牌是产品的形象代表，产品则是品牌的物质载体。二者相互依存的紧密关系决定了策划人员在进行品牌定位策划时，必须考虑产品的质量、性能、用途等方面的特点。品牌定位包含了产品定位，这种定位不是随手拈来，而是来自于产品与生俱来的特点，否则，这种定位就失去了物质层面的支撑，是站不住脚的。例如，我国的农夫山泉“有点甜”以及“天然水”的定位就是来自于产品实实在在的特点，如果产品不具有这种特点，那么这些定位就会成为不堪一击的笑料。

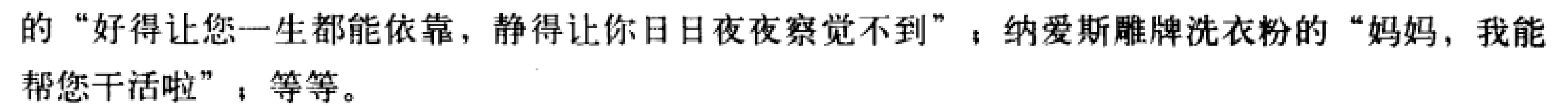
（4）考虑成本效益比。追求经济效益最大化是企业的经营宗旨，任何工作都要服从这一宗旨，品牌定位也不例外。品牌定位是要付出经济代价的，其成本的多少因定位不同而有所差异。不考虑成本而一味付出，不求回报不符合企业的经营宗旨。所以，策划人员在进行品牌定位策划活动时，必须考虑成本效益比。品牌定位策划要追求令企业满意的成本收益比，遵循收益大于成本这一原则。收不抵支的品牌定位只能使品牌定位失败。例如，将洗碗用的百洁布定位于高端豪华产品就不合适，因为没有多少人愿意掏高价钱去购买这种最普通的家庭日常用品，结果只会增加成本，降低经济效益。

2. 常见品牌定位策略

品牌定位是一项创造性的活动，这就注定了其没有固定的模式。也正因为没有固定的模式，品牌之间的差异性才能体现的淋漓尽致，增强品牌自身的价值。但是，现实中也有一些常见的品牌定位策略，这些策略往往因为在实践中曾取得巨大的成功而被总结出来，以供企业借鉴。这些策略可以单独使用，也可以相互组合，以达到更好的效果。这里简要介绍一些最常见的品牌定位策略，以供读者借鉴。

（1）利益定位。所谓利益定位，就是将产品的某些功能特点与消费者的利益联系起来，向消费者承诺产品能带给其某种利益。利益定位可以突出品牌的个性，增强品牌的人文关怀，从而获得消费者的认可。利用利益定位时，利益点的选择不宜太多，最好不要超过两个，因为消费者对信息的记忆是有限的，也不喜欢复杂的品牌信息，因此一般说来，利益点以单一为好。采用利益定位策略例子不少，例如，“高露洁，没有蛀牙”；“保护嗓子，请选用金嗓子喉宝”等。

（2）情感定位。情感定位是利用品牌带给消费者的情感体验而进行定位的，它立足于激起消费者的联想和共鸣，进而促使其购买产品。情感定位要着重考虑品牌与消费者之间的情感沟通，让品牌和消费者产生联系。同时，情感是维系品牌忠诚的纽带，有效的品牌建设需要与人们的情感建立恰当而稳固的联系。采用情感定位策略的例子有：海尔的“真诚要永远”；伊莱克斯冰箱



的“好得让您一生都能依靠，静得让你日日夜夜察觉不到”；纳爱斯雕牌洗衣粉的“妈妈，我能帮您干活啦”；等等。

（3）USP定位。USP是英文Unique Selling Proposition的缩写，中文的意思为“独特的销售卖点”。所谓USP定位，是在对产品和目标消费者进行研究的基础上，在产品特点中寻找最符合消费者需要的、竞争对手欠缺的最为独特的部分，并以此部分作为品牌的定位。在同类产品品牌众多、竞争激烈的情形下，运用USP定位可以突出品牌的特点和优势，让消费者按照自身偏好将不同品牌在头脑中排序，置于不同的位置，在有相关需求时，可便捷地选择品牌。许多企业在品牌定位时，采用了这一策略，例如，乐百氏纯净水的“27层净化”；M&M巧克力的“只溶在口，不溶在手”以及宝洁公司旗下汰渍洗衣粉的“去污更彻底”；等等。

（4）空档地位。所谓空档定位，指的是找出一些为消费者所重视而竞争者又未开发的空档作为品牌的定位。空档定位策略关键在于能够善于发现这样具有商业价值的市场空档并及时加以实施。一般说来，市场空档主要有时间空档、年龄空档、性别空档、使用量上的空档、价格空档等。空档定位有利于品牌避开激烈的竞争，往往能达到另辟蹊径、出奇制胜的效果。例如，西安杨森的“采乐去头屑特效药”在洗发水领域独领风骚，其关键是找到了一个市场空白地带，使定位获得了巨大成功。

（5）比附定位。所谓比附定位，是通过与竞争品牌的比较，借助竞争者之势，衬托自身品牌形象的一种定位策略。比附定位的目的是通过品牌竞争提升品牌自身的知名度和价值。一般说来，只有与知名度、美誉度高的品牌作比较，才能抬高自身品牌的身价，因此比附定位所选择的比照对象主要是有较好市场业绩和良好声誉的品牌。这样在消费者欣赏并记住这些强势品牌时，也让作为陪衬级别的自身品牌分到消费者注意力的“一杯羹”。运用比附定位策略取得成功的经典案例当推艾维斯租车公司，其主动承认自己不如竞争对手赫兹公司，推出了“我们第二，所以更努力”的品牌新形象，消费者被艾维斯租车公司的谦虚诚恳所打动，很快地信任并接纳了“新”的艾维斯，其品牌定位取得的巨大的成功。

（6）产品类别定位。所谓产品类别定位，是把产品与某种特定的产品种类联系起来，以建立品牌联想。产品类别定位力图在消费者心目中造成该品牌等同于某类产品，已成为某类产品的代名词或领导品牌。七喜汽水的“非可乐”的定位是借助类别定位的一个经典案例，不仅避免了与可口可乐和百事两大巨大的正面竞争，还巧妙开辟了可乐饮料之外的另一选择，取得了巨大的成功。

（7）文化定位。所谓文化定位，是指将某种文化内涵注入品牌之中，形成文化上的品牌差异。文化定位将普通商品升华为情感象征物，更易获得消费者的心理认同和情感共鸣，使产品深植于消费者的脑海中，达到稳固和扩大市场的目的。这方面的品牌定位策略也不乏例子，例如，孔府家酒将自己定位于“家酒”；七匹狼品牌形象则着眼于“勇往直前、百折不挠、积极挑战人生的英雄气概”；张裕红酒的“传奇品质，百年张裕”；等等。

（8）目标消费者定位。所谓目标消费者定位，是把产品和消费者联系起来，以某类消费群体为诉求对象，突出产品专为该类消费群体服务，从而树立独特的品牌形象。目标消费者定位策略直接将品牌定位于产品的使用者，依据品牌与目标消费者的生活形态和生活方式的关联作为定位。例如，“太太口服液，十足女人味”；“百事可乐，新一代的选择”；广东客家酿酒行业的“女人自己的酒”；等等。

8.2.4 品牌传播策划

当一个品牌一旦拥有好的品牌质量和一定的特色、优势的前提条件，那么下一步就涉及品牌传播。由于品牌形成的过程实质上是品牌在消费者中传播推广的过程，也是消费者对该品牌的逐渐认识过程，因此，离开品牌的传播推广，品牌的塑造和成长几乎是不可能的。企业在创建其自身品牌时，必须做好品牌传播策划，好的品牌传播策划是提高品牌的知名度、美誉度不可或缺的营销手段。

1. 品牌传播模式

品牌的传播模式是一个系统化的过程，自身包含健全而科学的反馈调节机制。企业在对品牌特征进行定位后，通过各种媒介将品牌特征传播给目标受众，接受其认知和检验。若目标受众不接受这些品牌特征，则必须对品牌进行重新定位，进行品牌修正，然后再进行品牌的推广和传播；若目标受众接受和认可该品牌特征，则按照既定的品牌定位进行持续的品牌传播，进行品牌资产的积淀和形成。品牌的传播模式可用图8-2表示。

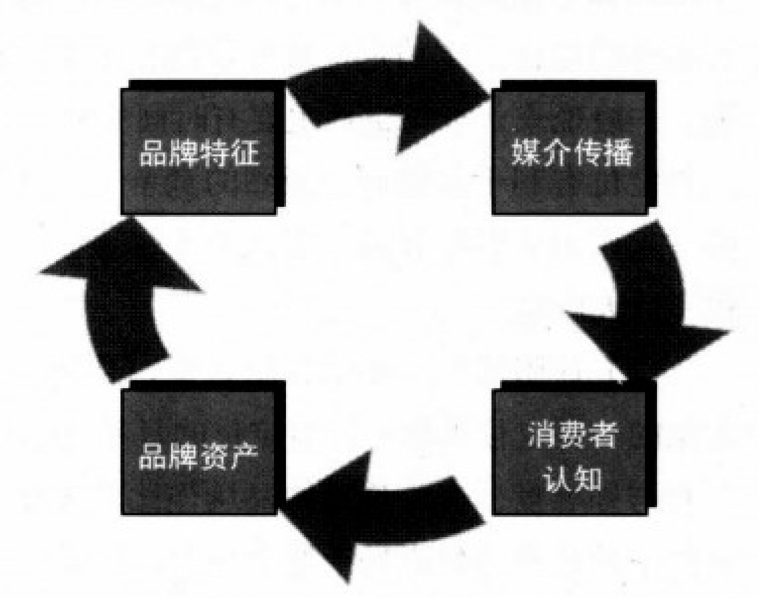
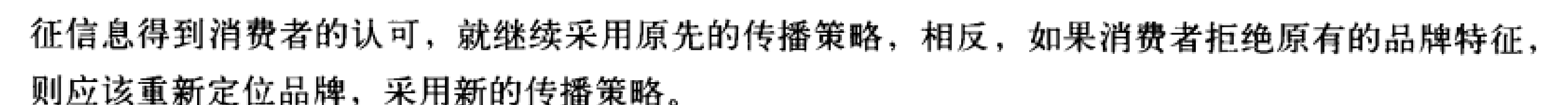


图8-2 品牌传播模式

（1）品牌特征。品牌特征是词语、形象、思想观念和相关事物组成的框架，这个框架由消费者对品牌的总的感觉组成。品牌是消费者和企业内部员工共同作用的结果，它在消费者心目中是产品和服务的全部，是全部有形或无形要素的自然参与。需要注意的是，品牌特征在品牌传播的起点时，是品牌塑造者主观上希望消费者接受的东西，只是企业的一厢情愿，只有当品牌特征经过传播到达消费者的头脑中，并得到消费者的认可和接受，它才能够真正存在下来。所以，最终留存下来的品牌特征是那些穿越消费者生活中许多固有的屏障后，为其所接受的那些品牌信息，是品牌传播推广之后所形成的真实特征。

（2）媒介传播。在当今信息化和经济全球化的时代里，人们被各种各样的信息包围着，而企业对其产品品牌的传播观念已经由过去的“酒香不怕巷子深”变为“酒香也怕巷子深”。品牌必须利用各种媒介，克服外界各种各样的信息障碍，有效地把品牌的特征信息传播到消费者中去，接受消费者的认可和检验。因此，品牌的传播推广是品牌塑造的关键环节，体现了很高的科学性和艺术性。品牌的媒介传播推广方式包括大众传播媒体广告、公共关系、促销、直销、赞助活动、包装和软新闻等，这些传播方式各有各的特点，企业应根据自身的具体情况来加以选择应用。

（3）消费者认知。在买方市场中，消费者占据着绝大部分的支配权，面对产品的多样化，他们选择的机会相比与卖方市场大大增加了，他们不仅能决定买什么，还能决定怎么买以及在哪里买。因此，消费者的选择决定着一个企业和产品能否继续生存下去。企业对这种情势已经有了清醒的认识，消费者品牌认知的重要性也相应得到了迅速发展和提高。品牌塑造时的媒介传播，如果弄不清楚消费者对品牌的内心看法，那么品牌的媒介传播策略将会因为消费者在认知过程中的不信任和不感兴趣而遭到失败。在消费者认知的阶段，品牌的信息特征要经受消费者的检验，企业原来的品牌特征信息可能得到消费者的认可，也完全有可能被消费者拒绝，同时消费者也可能对品牌产生新的特征信息。企业应当根据消费者的品牌认知采取相应的措施，如果企业的品牌特



征信息得到消费者的认可，就继续采用原先的传播策略，相反，如果消费者拒绝原有的品牌特征，则应该重新定位品牌，采用新的传播策略。

（4）品牌资产。品牌媒介传播的最终目的是积淀企业的品牌资产，因为品牌资产能给企业带来获利能力。品牌资产是品牌特征信息在经过了消费者的品牌认知之后凝结在消费者心目中的一种认可形象。正如前面所讲的那样，品牌资产包括品牌知名度、品牌忠诚度、认知质量和品牌联想。品牌资产即是对品牌信息特征的一种固化和定型，又是对品牌信息特征的丰富充实。那些被消费者认可的品牌特征将沉淀为品牌资产，而那些不被消费者接受的特征信息则成为无用的东西。同时，相对于企业品牌策划者主观的品牌特征信息而言，消费者对品牌特征信息的另一番理解，将成为企业下一步应当积极传播的品牌特征并积淀成品牌资产。

2. 传播媒介的选择

品牌传播媒介的选择是品牌传播的关键部分，直接关系到能够有效地将品牌特征信息传递给顾客或潜在的消费者。选择正确适用的媒介是企业获得高品牌投资回报率的关键所在，一旦企业所选择的媒介不能有效地将品牌信息传递给目标顾客，那么用于品牌传播的金钱大部分都白白浪费了。那么企业如何选择品牌的传播媒介呢？媒体计划是用来解决这一问题的，媒体计划的目标就在于找到一种媒体组合，使品牌的传播推广以最有效的方式、最低的成本把品牌特征信息传播给尽量多的顾客或潜在消费者。被誉为“整合营销之父”的著名营销大师唐 · 舒尔茨在其一本有关品牌的著作中认为，21世纪的媒体计划应该从顾客和消费者怎样与企业的品牌进行接触开始，而不是从企业主观提出的媒体计划或可购买的媒体节目着手。因此，要弄清楚那些可能会成为企业的品牌的最佳顾客或潜在消费者的人可能会以何种方式、在什么时候、什么地点接触到企业的品牌，当他们出现的时候，品牌也要努力在他们出现的地点以他们愿意接受的方式出现。所以，媒体计划的关键在于目标顾客与品牌的接触点，而非媒体系统。为此，唐 · 舒尔茨提出了品牌接触计划，可用图8-3加以简要表示。

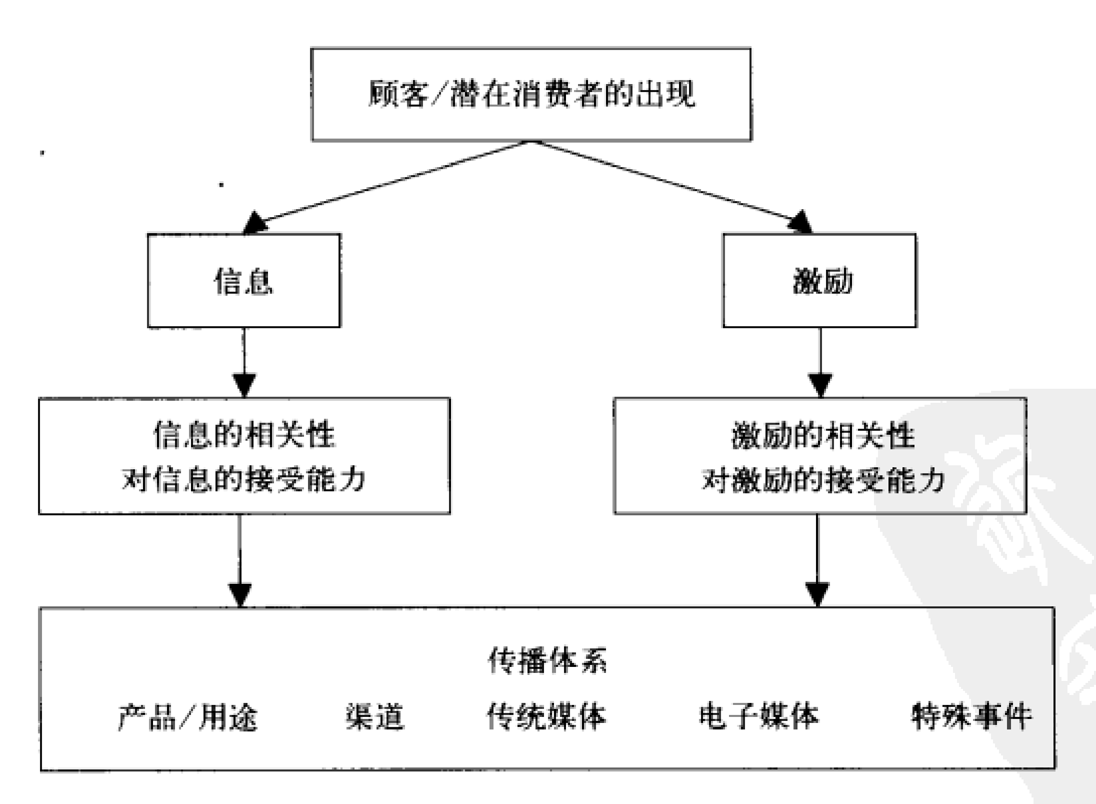


图8-3 品牌接触计划

由图8-3可见，媒体计划应该始于顾客，了解他们是如何与品牌进行接触的，然后要搞清楚在那些接触中，对于顾客和潜在消费者来说，哪些是最相关和最有意义的信息和激励；同时还要了

解他们希望什么时候从品牌那里接受到相关的信息。知道了这些以后，企业才能根据目标顾客并结合自身的实力和各媒体的特点来进行媒体选择，挑选出最适合企业品牌传播的一组媒体，进行品牌的整合营销传播。整合营销传播的实质在于：制定一个经得住推敲的、连续一贯的和以顾客为中心的品牌策略，然后再借助于一系列前后一致的、协同合作的和以顾客为中心的行销传播活动来实施这种策略。整合营销传播不只是广告、也不只是公共关系，它是在所有可能的品牌接触点上建立与顾客和潜在消费者关系的全部方法的总和。

专栏8-2 "长尾"公司借助搜索引擎浮出水面

在传统的商业世界里，5%的公司拥有95%的关注度，而剩下95%的公司只拥有5%的关注度，这95%的庞大而沉默的公司群体形成了一条长长的"尾巴"，故被称为"长尾"公司。造成这种局面的主要原因是传统媒体广告宣传的高昂费用，使这些中小企业难以企及。随着网络时代的来临，这种公司关注度分布极其不平衡的状态正在被逐渐打破。国内外许多中小企业借助"GOOGLE"、"百度"等搜索引擎技术使公司的销售状况和品牌知名度得到了极大的提高，搜索引擎正预演着商业模式的巨大变革，形成了财富积累的新方式，而搜索引擎营销正成为"长尾"公司提高潜在顾客关注度和品牌知名度的最重要的网络营销手段之一。

8.3 品牌发展策划

当一个企业的品牌已经获得了成功品牌的声誉时，为了使该品牌发挥更大的作用，企业往往借助该品牌推出改进型产品或新产品，这是品牌发展的一种特殊策略，通常被称为品牌延伸。同时企业也可以为同一种产品使用两个或两个以上的品牌，这种策略被称为多重品牌策略。品牌发展策划一般就在这两种策略下进行的。

8.3.1 品牌延伸策划

1. 品牌延伸的含义及作用

所谓品牌延伸（brand extension），是指在已有相当知名度和市场影响力的品牌基础上，将原品牌运用到新产品或服务上以期望减少新产品进入市场风险的一种营销策略。品牌延伸有两种基本做法：品牌纵向延伸和品牌横向延伸。其中，品牌纵向延伸指的是企业成功推出某个品牌后，再推出新的经过改进的该品牌产品，从而不断升级该产品但其品牌却不变，例如宝洁公司在中国市场上先推出飘柔洗发波，后来又推出创新一代的飘柔洗发波；而品牌横向延伸则指的是把成功的品牌用于新开发的不同产品，例如我国娃哈哈集团先后以娃哈哈推出了口服液、果奶、纯净水和服装等一系列产品。一般来讲，品牌的横向延伸比品牌的纵向延伸的风险要大得多。

由于品牌延伸具有能增加新产品的可接受性、减少消费行为的风险性、提高促销性开支使用效率、满足消费者多样性需要以及减少新产品导入市场的成本等多项功能，它受到越来越多企业的青睐。国外的资料显示，一些出类拔萃的消费品公司所开拓的新产品中，有95%是采用品牌延伸策略进入市场的。国内的企业近年来也越来越多地采用品牌延伸策略，比较有名的有海尔、娃哈哈、七匹狼等。由此可见，品牌延伸是大势所趋。

但品牌延伸是一把双刃剑：一方面，它是企业应对市场竞争加剧，扩大规模进入新领域，获取

更大利润，求得进一步发展的有效途径；另一方面，品牌延伸又具有极大的潜在风险，一旦延伸不当，就会产生诸如“损害原品牌形象”、“淡化品牌个性”、“消费者产生心理冲突”、“跷跷板效应”以及“株连效应”等一系列消极后果，严重时甚至置企业于破产境地。实践中也印证了品牌延伸的两面性，在企业运用品牌延伸策略的过程中，既有大量的成功案例，又有许多失败的佐证。

2. 品牌延伸的准则

在进行品牌延伸时，策划者应主要遵循以下准则。

（1）品牌延伸应符合品牌的核心价值。所谓品牌的核心价值是指品牌承诺消费者的功能性、情感性及自我表现性利益。品牌核心价值是品牌的精髓，是一个品牌区别于另外一个品牌最为显著的特征，是品牌一切资产的源泉。一个品牌最中心、最独一无二、最不具时间性的要素就是其核心价值。例如，微软是“高科技软件”的代名词，劳斯莱斯象征着“贵族风范”，万宝路代表了“牛仔形象”，耐克被物化为“体育精神”，等等。一个成功的品牌有其独特的核心价值，若这一核心价值能包容延伸产品，就可以大胆地进行品牌延伸。反过来的意思就是：品牌延伸应以尽量不与品牌原有核心价值与个性相抵触为原则。例如，登喜路（Dunhill）、都彭（S.T.Dupont）、华伦天奴（Valentino）等奢侈消费品品牌麾下的产品一般都有西装、衬衫、领带、T恤、皮鞋、皮包、皮带等，有的甚至还有眼镜、手表、打火机、钢笔、香烟等跨度很大、关联度很低的产品，但却成功地共用一个品牌。根本原因在于这些产品都能提供一种共同的效用，即身份的象征、达官贵人的标志，能让人获得高度的自尊和满足感，符合这些奢侈消费品品牌的核心价值；相反，派克生产3～5美元的低档钢笔而惨遭失败，说到底都是因为新产品与原有的品牌核心价值相抵触，派克的延伸破坏了品牌的核心价值，既派克的高贵形象。总之，品牌延伸策划者应遵循的首要原则就是品牌延伸要符合品牌的核心价值。

（2）新老产品之间尽量要有较高的关联度。这一原则实质上是由品牌的核心价值原则延伸出来的。其实关联度高只是表象，关联度高导致消费者会因为同样或类似的理由而认可同一个品牌才是实质。关联性一般可体现在产品的功能、生产技术、目标市场、价格档次等方面。比如，选择奶粉、柠檬茶、咖啡时都希望品牌能给人一种“口感好、有安全感、温馨”的感觉，于是具备这种感觉的雀巢旗下的奶粉、咖啡、柠檬茶都很畅销；国内的好孩子品牌针对儿童这一目标群体，将品牌延伸到婴儿童车、纸尿裤、童装也取得了成功。

（3）服务系统相同。服务系统相同是指延伸产品与核心产品的售前和售后服务应当一致，以使消费者不会产生差异感，使他们产生“和核心产品一样好”的感觉，这样延伸品牌就不会伤害核心品牌的定位。如果延伸品牌的服务系统不如核心品牌的服务系统，就会导致消费者改变对核心品牌的原有价值的认知。因此，品牌经营者进行品牌延伸决策之前，必须对延伸品牌的目标市场进行调查，以识别消费者最重视的主要服务项目及其相对重要性是否与核心品牌相同，如果不同，就不宜进行品牌延伸。

（4）品牌延伸不能超出限度。无论是产品品牌还是企业品牌都不能够无限度的延伸下去，品牌的核心价值决定了任何一个品牌都不可能适合于所有的领域以及所有的产品，因此品牌延伸是有限度的。这就要求企业在进行品牌延伸时要理性，切勿盲目进行品牌延伸，否则就会陷入品牌延伸的“陷阱”，以至于使多年努力才经营起来的成功品牌遭到株连。企业在实施品牌延伸之前应当明确，延伸产品并不是越多越好，一旦品牌延伸战线拖得太长，往往是每一个新产品推广所需的资源就会缺乏，而且新产品脱离品牌核心价值的危险增大，这就增添了企业的经营风险。

8.3.2 多重品牌策划

多重品牌指的是企业在同一产品中设立两个或多个品牌。这种品牌发展策略原创于美国宝洁公司，并且该公司在推行多重品牌策略的过程中取得了巨大的成功，其旗下的品牌多达300多个，每个品牌都有其独特的属性，且知名度很高，仅洗发水在中国市场上就有飘柔、海飞丝、潘婷、沙宣和润妍等品牌。多重品牌策略后来被许多企业广泛地使用，比如通用汽车公司有凯迪拉克、别克、雪佛莱和庞蒂克等品牌；我国的科龙集团的空调有容声、科龙、华宝和三洋科龙等品牌。

1. 多重品牌策略的优势

多重品牌策略之所以对企业具有很大的吸引力，原因在于多重品牌发展策略具有以下几点优势。

（1）多占货架面积。一种产品多个品牌可以取得更多的货架面积，增加了企业产品被消费者选中的机会。

（2）给低品牌忠诚者提供更多的选择。由于低品牌忠诚者或无品牌忠诚者常发生品牌转移，截获品牌转移者的唯一方法是提供多个品牌。

（3）降低企业风险。没有将企业的美誉维系在一个品牌的成败上，有效的分散了企业的经营风险。

（4）鼓励内部合理竞争，激扬士气。同类产品的不同品牌管理者之间适度地竞争，能提高士气和工作效率。

（5）各品牌具有不同的个性和利益点，能吸引不同需求的消费者，这一点是多重品牌策略最本质的竞争优势。

同时，品牌策划者应当清楚，多重品牌策略存在消耗时间和金钱多，品牌管理难度大等问题，因此，多重品牌策略一般适合于资金实力雄厚、产品市场规模大并且管理能力强的企业。

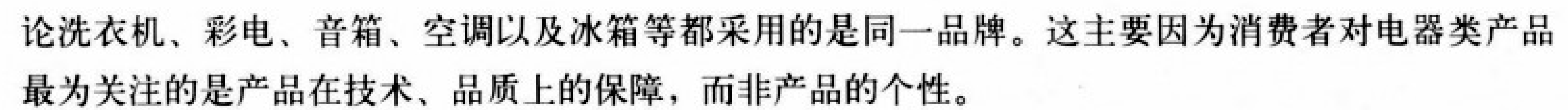
2. 多重品牌运用策略

（1）各品牌之间实施严格的市场取隔并协同对外。企业引入多重品牌的目的在于用不同的品牌去占领不同的细分市场，联手对外去夺取竞争对手的市场份额。如果引入的新品牌与原有品牌没有明显的差异，就会造成企业内部品牌之间过度地竞争，自己打自己的局面，这时引入的新品牌对企业来讲，就没有多大的意义。例如，上海家化旗下的洗发水品牌有“美加净”、“百爱神”、“之神”和“明星”等品牌，但各洗发水之间没有明显的差异，目标市场相互重叠，除了起到多占货柜的作用外，并没有协同对外去占领不同的细分市场，这就背离了一种产品多个品牌的战略意图。

（2）各个品牌都要具有足够吸引力的独特买点。多重品牌策略的本质是通过各品牌独特的买点的差异化来占领不同的细分市场。独特的买点包括产品的功能、特色、价格、等方面，造就了品牌的鲜明个性，给了品牌自身发展的空间，这样就不会造成目标市场的重叠。比如，宝洁公司旗下的飘柔洗发水的独特买点是“头发飘逸柔顺”，而潘婷洗发水的独特买点是“乌黑亮泽”。

（3）在营销传播上应充分体现各品牌之间的差异。不同的品牌在品牌的营销传播上应体现出各自的差异，凸现其个性。宝洁公司的飘柔与潘婷在品牌传播上就充分显示了这两个品牌之间的差异。飘柔把模特的头发拍得飘逸柔和、丝丝顺滑，梳子一放到头上就掉了下来的镜头特别传神地表现出这一点；而潘婷则主要表现了模特的头发乌黑亮泽，模特在焗油上下了很大的一番工夫。

（4）多重品牌策略要依据产品和行业的特点而行。相对来说，生活用品、食品、服饰等行业适合采用多重品牌策略；而电器类等行业适合采用品牌延伸策略。例如，松下、日立和夏普，无



论洗衣机、彩电、音箱、空调以及冰箱等都采用的是同一品牌。这主要因为消费者对电器类产品最为关注的是产品在技术、品质上的保障，而非产品的个性。

（5）各品牌所面对的细分市场具有规模性。若某一品牌所针对的细分市场的容量较小，销售额无法支持一个品牌生存和成功推广所需的费用，就不能实施多重品牌策略。例如，台湾的日用品企业就很少运用多重品牌策略，因为食品、日常用品的市场容量是以人口数量为基础的，而台湾的人口数量才两千多万，任何一种食品、日常用品的市场容量都是有限的，其细分市场的规模就更小了，不足以支持一个品牌的生存和发展。

专栏8-3 产品品牌与公司品牌的优势互补

在过去，如果公司是建立在日本或者韩国，那么它会尽最大可能地采用公司品牌，并尝试将公司品牌延伸到各种产品和服务上去，就像索尼、三星、三菱和LG那样；如果公司建立在北美或者欧洲，则它很可能以产品品牌起家，就像奥妙、汰渍、飘柔一样。产品品牌（多重品牌）可以针对不同细分市场上消费者的需求，而公司品牌则可以利用品牌延伸减少新产品进入市场的阻力，节省营销成本。随着媒介宣传费用的节节攀升、市场不断细分、零售行业合并和收购的浪潮一浪高过一浪，连宝洁公司和联合利华这样的资本雄厚的大公司也难以承担多重品牌的营销费用，不断致力于它们的品牌资产结构合理化。唐.舒尔茨在其新著《唐.舒尔茨论品牌》中认为现代的公司在其修建“品牌大厦”时，应该更好地利用产品品牌和公司品牌的互补优势，在产品品牌和公司品牌的组合中找到一个平衡点。

策划案例与文案

天诚电工品牌策划案例

相对于家电行业来说，电工行业进入门槛低、利润高。由于利润的驱使，许多品牌公司瞄准了电工行业，还有许多并无实力的企业也一哄而上，盲目介入。到2001年时，电工行业竞争开始变得更加激烈，不断有新的厂家介入。据有关部门统计：国内生产开关、插座厂家大约有2500家，具备生产许可资格的约有900家。天诚一直在关注着中国的电工市场，等待着进入该市场的最佳时机的到来，随着中国加入WTO，天诚认为介入中国电工行业的最佳时机已经到来，于是立马杀入电工行业，树立自己的电工品牌。

一、市场背景分析及竞争分析

在全国电工行市里有较大影响力的是惠州的abd、cq、顺德的bs等。各类产品占有市场容量格局为：高档产品约占8%，中档产品占25%，低档产品约占35%，水货占32%。在品牌运作方面，只有惠州的abd有较好的市场基础、成熟的网络、营销体系以及本身所具有的品牌知名度。

（1）市场走向。 市场空间随着更多的生产厂家或贸易公司的介入而越来越狭窄，利润空间有较大的缩水；较几年前，现有各类产品利润下降了10%～18%，且各品牌厂家都在调整自己的产品结构，向高、中、低档市场全面渗透，这更加剧了电工产品市场的竞争压力。另外，一些有实力的厂家逐步整合电工行业的资源优势，在产品结构上，向智能化、配套一体化方向延伸，开关、插座、线材等共同整合，拉动厂家的市场营销力度。

（2）发展中的问题。第一，电工产品行业的成长与中国各层次居民消费水平密切相关，随着生活水平的普遍提高，近年来各区域居民买房的能力逐步呈增长趋势，市场空间随着房地产业的及消费力的增加而相应的增大；并且中国政府房改政策推行也对电工产品市场的增长起着强力推动作用。第二，国内尚无一品牌能具备强势影响，即使是排名前三名的abd、cq、bs也难以达到一个无可取代的高度。第三，产品同质化现象严重，国内的厂家及产品类型相互间没形成各自的独特品类和特征优势，而是极其相似，更多的是重复模仿，影响经销商和用户对厂家品牌的识别。第四，各厂家在打造品牌时，所使用的营销策略、手段陈旧，更多的固执于价格策略上，且各厂家的扣点、返利大致相近，很难有突破性的营销策略去切入市场。第五，各厂家在品牌宣传方式上，虽然不近相同，但具有一个共同特点：它们所进行的都是安全以外的额外功能诉求，却忽略了产品的安全性能，而电工产品的安全性能是排在第一位的。

二、进行市场区隔，寻找独特销售卖点

独特销售卖点是附着于产品，能打动目标消费群并带给其某种利益的东西。为了确定天诚电工品牌的独特销售买点，策划者们开始进行脑力激荡，每天不断的进行市场走访，与技术人员进行深入的沟通与讨论，再不断的进行市场区隔，最终发现天诚电工产品具备“不怕火烧”这种技术上的优势，而“不怕火烧”正是电工产品安全性能强的最直观的表现形式，于是独特销售买点确定为“不怕火烧”。

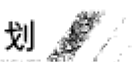
三、品牌形象策划

树立企业的品牌形象，使其在众多的品牌中脱颖而出，不仅取决于内在质量，还取决于能否通过广告宣传和企业视觉形象建立起独一无二的品牌形象。为此，品牌策划者们对天诚电工的品牌形象等进行全面整合并赋予新的内涵。

（1）品牌名称。品牌名称定位“天诚”，原因在于品牌策划者认为“天诚”是个易读易记且易于传播的名字，给人传达了一种以“诚信”为使命的企业精神，给人以信心的标记，很具有品牌的亲和力；而英文名“TICON”具有想像空间，能与科技联系，有发展延伸的弹性，简单易读，具有国际品牌大气风范。

（2）品牌视觉。品牌视觉不是坐在办公室里设计出来的，而必须由外而内的进行消费者形象期望测试与调查，形象力的整合首先要研究竞争者的形象与目标消费者的形象期望，而不是单纯的美术设计。策划者通过长时间的市场调查及测试发现，在众多的色彩中间最为夺目的应为黄色，它可以给人新鲜的感觉，可以夺人眼球，以达到引起消费者的注意力与关注度；同时黄色象征活力与年轻，与天诚品牌在塑造之初相吻合。

（3）品牌设计。品牌设计是品牌运营的客观基础，为了很好地将本土文化与国际化接轨，强化品牌经营力度，策划者为天诚设计出全新的企业VI（企业视觉识别）形象，并于2002年6月全面导入。新的VI更强调人的视觉感受和文化内涵，在加入新的设计元素的同时，对天诚品牌的定位、经营理念及企业文化，都作了新的诠释。天诚品牌视觉符号是以商标为基础而形成的，主要包括品牌标志（logo）、公司名称、品牌专用字体、标准色及标准组合等。在造型上，采用了一个平衡的、正气的、不造作的“TICON”，能充分体现出现代感和国际感。字母与字母的空间分布也特别调整，使其更具有高效而稳健的企业特质。颜色是视觉形象设计的重要因素，在企业整体形象的塑造中起强化作用。蓝色表示深邃厚重、不浅薄，象征企业的稳健发展；红色则代表思维活跃、热烈奔放、更体现出天诚在竞争对手中脱颖而出，积极进取。在品牌包装设计上，经过调查和对



消费者的心理分析研究，视觉基本上采用了品牌视觉力的黄色基调，并运用黄色与红色的渐变颜色，形成绝对的视觉冲击力，以达到夺人眼球的目的。

四、品牌定位

随着市场竞争的加剧，利润空间的下降，高档产品的厂商逐渐推出中档产品或低档产品来赢得更多的市场份额。如cq贴牌生产的某一系列产品，直接切入中低档市场；同时，也有厂商推出高档产品。

天诚电工在品牌的定位上，将锁定高档形象的策略，直接与众多厂商争夺市场，确立天诚国际品牌的强势形象；天诚电工同时也推出中、低产品来抢夺大的市场份额。在价格方面，天诚高档产品将比起其他品牌的中高档产品旗鼓相当，相差并不大（比国内前三名品牌abd、cq、sb等低5%～10%、比一般品牌高10%～20%左右）；天诚中低档产品价格与一般品牌的价格相当，极具价格竞争力。天诚电工由拥有雄厚技术实力的日本企业提供，基本上形成了一个代表着责任和创新的技术专家，不但为消费者提供高质量的产品，更带来一种舒适、便捷的时尚生活。所以，策划者提出了“倡导时尚新生活”的理念，该理念将生活与高科技联系在一起，力求拓展和丰富天诚的品牌内涵，使之更有亲和力，更具人性化。

五、品牌传播策划

(1) 推广形象定位。推广形象定位为“日本天诚电工 安全不怕火烧”。

(2) 目标消费者定位。其一，一般消费群，这一消费群体的认牌率很低，基本在终端市场中，促销人员向他推荐产品及体验式的感受使他临时性决定选择何种品牌；其二，特殊消费群体，年龄在25～40岁左右的成功人士，他们凡事都会讲究品牌，有较少的一部分有顽固的指牌购买习惯，但相当一部分主要靠促销员的主推荐的产品和体验式的感受。

(3) 广告策略。在广告策略方面，硬性广告和主题活动相结合。在硬性广告方面，在人流密集区设立大型户外广告牌；以当地主流电视台为主，播放企业形象广告或常规性硬广告，以图文信息广告为辅，配合大型主题活动；以当地收听率最高的电台播放企业形象广告或配合企业大型主题活动；在报纸上刊登品牌形象广告或配合大型主题活动的宣传；用公交车车身、条幅、挂旗等扩大并巩固品牌的形象。在主题活动方面，一方面进行产品促销、展示的活动，比如，打折、捆绑销售、买一送一和联合品牌促销等；另一方面进行公关主题活动，包括赞助公益事业、支持体育事业以及社会性问题炒作等，用来引起媒体关注企业的发展，达到短时间提高企业的美誉度与知名度的目的。

资料来源：何卓艺．天诚电工品牌策划精彩案例．http://www.sy199.com.

案例思考题

1. 天诚电工的品牌策划是从哪几方面入手的？
2. 经过此番品牌策划，天诚电工的品牌能否取得成功，试论述之。

相关链接

奥美广告公司的360度品牌管理

奥美是全球第六大广告公司，在64个国家设立了总数约280个机构，拥有员工约1万余人，散

布在全球的分支机构，大部分都在其国家名列前茅。在奥美广告人看来，广告的目的必须是建立品牌，奥美为实现建立品牌的承诺建立了一套理念与作业方式，并称之为“品牌管家之道”。奥美深信其角色是提供传播策略与执行，这些是了解品牌并使之发扬光大，而不仅仅是滋养并保护客户的品牌，因此才称之为品牌管家之道。

将VI规划、广告、公共关系、媒介、顾客关系、互动等等手段加以整合，运用专业方法打造及呵护品牌，并在品牌与消费者之间建立有效的沟通，奥美称之为360度品牌管理。360度品牌管理是一套工具，帮助企业成功地建立及管理消费者与品牌的关系，成功地建立今日的品牌（短期销售），忠于品牌核心价值与精神，使品牌持久不衰（长期销售）。奥美的“360度品牌管理”是一个完整的作业过程，以确保所有的活动都能够反映、建立，并忠于品牌的核心价值和精神。所谓360度，就是：①每一个与消费者的接触点都能达到预期的效果；②每一个接触点都能准确地传达信息；③经验更加容易获取、信息更加丰富。

360度品牌管理的最终目的在于帮助客户管理并累积品牌资产，并指出累积品牌资产要从六方面去努力：

(1) 产品：产品的形象是否有足够的吸引力；

(2) 商誉：品牌被社会影响者和被大众普遍认同的程度；

(3) 顾客：品牌在顾客资产上的真正强势所在；

(4) 渠道：品牌在渠道上被良好地推动的程度；

(5) 视觉：品牌是否给公众一个清晰一致的独特的形象；

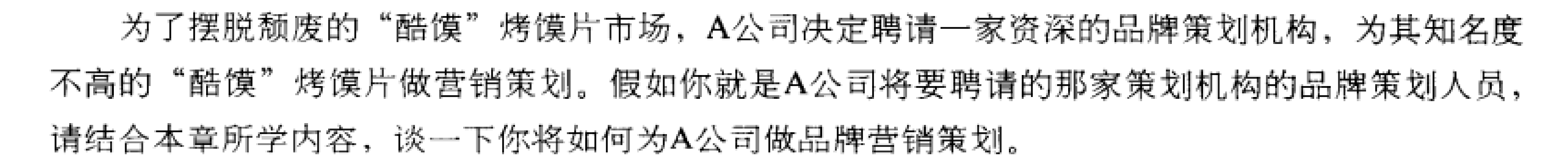
(6) 形象：产品的形象是否有足够的吸引力。

360度品牌管理的运作可概括为检视品牌资产、确定或定义品牌精髓、进入消费者的生活以及传播执行四个步骤。其中，在检视品牌资产这一步骤中，要理解品牌在与消费者发生关系上的每一个强势和弱势，从而诊断出品牌所面对的主要挑战；在确定或定义品牌精髓这一步骤中，首先对品牌进行检验，探索品牌与消费者之间的有形和无形元素，然后对品牌进行品牌写真，完成品牌核心价值的定义；在进入消费者的生活这一步骤中，要通过调查研究，探索品牌与消费者之间所有可能的接触点，并在此基础上创意点子，进入品牌世界；最后，依据品牌与消费者之间的接触点和创意的点子，选择媒体进行品牌传播，并加以执行。

营销策划实战

1. 根据本章所学内容，结合天诚电工品牌策划案例，谈一下在这一品牌策划案例中，品牌策划者在其策划过程中有何可取之处和不足；如果天诚企业委托你来对其电工品牌做这一策划，你将如何去做？

2. A公司是一家长期从事面粉生产和销售的企业，近年来得益于粮食涨价，企业的利润不错。为了扩大利润空间，A公司决定做面粉的深加工，最后选择了做烤馍片。A公司为了使新产品有良好的质量保证，生产馍片的面粉原料采用了世界知名的澳大利亚顶级高蛋白小麦，其蛋白质含量在13%以上，只有昆士兰和新南威尔士州是该类品种的传统种植区。随后，A公司给该膜片起了个“酷馍”的品牌名称，将品牌定位于“烤馒头片最香”，在包装设计上围绕大红大紫大绿的传统乡土气息，目标市场定位于年轻消费群体。2004年7月，被寄予厚望的烤馍片上市，然而事与愿违，其市场表现令人沮丧，半年市场销售回款不到100万元，这对于投入巨资希望在面粉深加工方面有所发展的A公司无疑是当头棒喝。



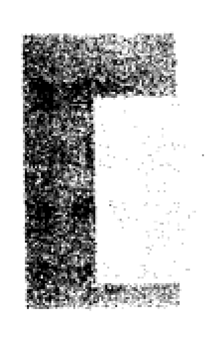
为了摆脱颓废的“酷馍”烤馍片市场，A公司决定聘请一家资深的品牌策划机构，为其知名度不高的“酷馍”烤馍片做营销策划。假如你就是A公司将要聘请的那家策划机构的品牌策划人员，请结合本章所学内容，谈一下你将如何为A公司做品牌营销策划。

本章小结

品牌是一种名称、术语、标志、符号或设计，或是它们的组合运用，其目的是借以辨认某个销售者或某群销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。投资品牌要注重其投资回报率，关注品牌的价值。一个品牌能够表达出六层含义，即属性、利益、价值、文化、个性和使用者。品牌是企业的一种无形资产，这种无形资产能够为企业带来价值，我们用品牌资产来描述一个品牌为公司和公司顾客创造一系列价值的能力，品牌资产包含的主要资产项目有：品牌知名度、品牌忠诚度、认知质量和品牌联想。品牌可以为企业带来竞争优势，但品牌不是万能的。

品牌策划的内容包括品牌化决策、品牌使用者决策、品牌名称决策、品牌战略决策和品牌重新定位决策，依据品牌策划的内容，品牌策划可分为品牌化策划、品牌使用者策划、品牌数量策划、品牌质量策划、品牌建设策划和品牌发展策划等。其中，品牌化策划是对是否采用品牌的策划；品牌使用者策划是决定使用谁的品牌的策划；品牌数量策划是对采用多少品牌的策划；品牌质量策划是对品牌产品质量定位的策划；而品牌建设策划主要包括品牌命名策划、品牌设计策划和品牌传播策划；品牌发展策划则包括品牌策划和多重品牌策划。





第9章

企业形象策划

开篇案例

"太阳神"的升起和陨落：成也CIS，败也CIS

太阳神集团是我国首家导入CIS的企业。太阳神集团的前身是广东省东莞市黄岗保健饮料厂，原产品品牌叫万事达，20世纪80年代产值仅520万元。1998年，在总经理怀汉新的倡导下导入CIS，将企业名称更改为太阳神集团，并设计了公司徽标，以鲜红的圆形作为太阳的象征，代表健康、向上的经营宗旨，表达了光明、希望、温暖的企业理念；下面黑色的三角形，整体位置向上，象征APOLLO（希腊神话中主宰光明的保护神），又像人字造型，从而传达了企业充满生机、蒸蒸日上的精神和以人为本的理念。随后耗资80万元在沙漠拍摄的企业形象广告，以"我们的爱天长地久"为主题，魁梧、壮硕的男人形象及雄浑、粗犷的男高音与天地浑然一体的画面，既给人一种心灵的震撼，又能让人接受太阳神集团的一片爱心。太阳神集团导入CIS以后，经营业绩扶摇直上，1990年产值上升到4000万元，1991年攀升到8亿元，1992年达12亿元，1993年是太阳神历史上最辉煌的一年，营业额达到创纪录的13亿元，几乎每天都有300万元的营业额，同时保持零库存和零负债。

正当太阳神如日中天的时候，危机却已经向志得意满的怀汉新靠近了。从90年代初期开始，保健品行业发生了本质性的变化，随着中国保健品市场的迅速增长和太阳神的示范效应，越来越多的竞争对手都疯狂地涌入这一市场，消费者也因为可选择余地的增大，胃口也渐渐变得刁钻起来。然而在变化的形势面前，太阳神集团却采取了"以不变应万变"的策略，即继续加强CIS的建设，忽视新产品的研发。太阳神集团认为既然过去的经验能够成功，那么沿袭这些经验当然也能确保未来的成功，实在看不出来有什么改变的必要。正是这种错误思想的主导，使得太阳神仅靠生物口服液和猴头菇口服液两个产品"包打天下"，结果从1994年开始，太阳神在红火了6年之后，销售量直线下滑，大好江山最终拱手让人。

9.1　企业形象整体系统的构成

9.1.1　企业形象整体系统的内涵与演进

企业形象整体系统也被称为企业形象识别系统（corporate identity system，CIS），即由一个企业区别于其他企业的标志和特征所形成的系统，目的是在公众心中占据特定位置，进而树立独特的形象。CIS是企业对组织的理念、行为和视觉形象等进行系统化、标准化、规范化设计所形成的科学管理体系。

CIS策划最早可以追溯到第一次世界大战中的德国，AEG公司在其产品上使用统一商标，成为CIS兴起的源头；到了第二次世界大战，伦敦地铁将统一的字体应用于车票和站牌，而越发引起人们的关注；二战后，全球经济复苏，企业经营范围不断扩大，多元化、跨行业、国际化成为一种趋势，全球统一包装、企业形象整体推介是企业急需解决的现实问题，正是在这种背景下，很多企业开始关注CIS，美国成为CIS策划的热点地区，以IBM为代表的企业首先在视觉形象上下工夫；后来，美国企业界深刻认识到视觉形象的冲击作用是有限的，以麦当劳为代表的企业不但统一视觉形象，还把系统性、一致性原则用于员工行为上，成功导入了行为识别系统，从此，诞生于欧洲的CIS策划在美国得到了迅速的推广和普及。

如果说CIS诞生于欧美，那么将CIS进一步完善并使其日趋成熟的则是在亚洲，这当中贡献最大的是日本。20世纪70年代是日本经济的转型期，日本企业普遍面临两大难题：一是企业规模不断扩大，二是走向国际市场的强烈欲望，这种背景下，企业形象革命也是一种必然。1970年，马自达汽车首开导入CIS的先河，接着第一银行和劝业银行合并，伊藤百货、美津浓体育用品、富士胶片等企业相继选择了CIS，使这些企业全球闻名。我们知道，欧美的CIS侧重于视觉形象，而善于吸收、消化、改进外来文化的日本，则是在视觉形象的基础上，将东方文化中的价值观念、精神理念、情感诉求和人文气息等植入CIS，从而丰富和深化了CIS，使得CIS更具现代感，给企业带来的效益也更加显著。

与日本相比，我国导入CIS的时间相对滞后。20世纪80年代，太阳神、新能源、第一投资公司先人一步，首创导入CIS的佳绩。如今，实施CIS已是企业的必经之路。

9.1.2　企业形象整体系统的构成

企业形象整体系统包括三个构成要素，分别是理念识别系统（MIS）、行为识别系统（BIS）和视觉识别系统（VIS），即CIS的三个子系统，如图9-1所示。

1. 理念识别系统

理念识别系统（mind identity system，MIS）是一套揭示企业目的和主导思想，凝聚员工向心力的价值观念。MIS是CIS的核心和基本精神，是最高的决策层次，也为CIS的顺利实施提供原动力。

理念识别系统主要包括企业使命、企业精神、道德规范、文化性格、发展方向、经营哲学、进取精神和风险意识等。

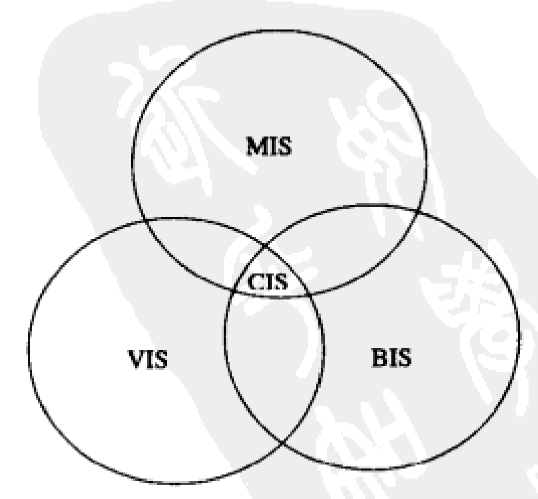


图9-1　CIS的构成要素

专栏9-1　中国人，奇强

奇强品牌形象广告画面简洁，一个穿着白衬衫的少先队员在敬队礼，配之以画外音："穿得干净，就有精神，做人也要这样。干干净净做人。中国人，奇强！"在这个广告中，人们欣喜地发现，国产品牌开始注重自己的品牌形象并且有自己的品牌内涵了。

"中国人，奇强！"这就使"奇强"具有洋品牌所不具备的独特资源。在当前的国际大背景下，中国人更应该自立、自强，这个口号本身包含着民族情怀。干净的本身就包含外在的干净与内在的干净，外在的干净就使穿得要干净，而内在的干净更多地是指每个人都应该注意自己的言行，靠自己的努力使中国强大起来。"干干净净做人"，这一口号式的广告语本身也传承着这一理念。

2. 行为识别系统

行为识别系统（behavior identity system，BIS）是一套企业全体员工对内、对外活动的行为规范和准则，表现为动态的识别形式。

行为识别系统的内容相当广泛，从企业活动的内容来看，主要包括对内和对外两个方面。对内的活动主要包括员工培训、礼仪规范、作业制度、生活福利、工作环境、管理模式、经营决策、生产研究等；对外活动主要包括市场调查和开发、产品开发、公共关系、促销活动、营销和广告、竞争战略等。

3. 视觉识别系统

视觉识别系统（visual identity system，VIS）是一套将企业理念和行为进行传播的可感知的要素，表现为静态的、具体化的识别符号。一般来说，对VIS的管理是通过编制CIS手册来完成的。视觉识别系统主要包括基本要素和应用要素。基本要素即识别符号，包括企业和品牌的名称和标志、企业标准字和标准色、宣传标语和口号、象征图形等；应用要素是基本要素的传递途径，包括办公用品、广告发布规范、员工形象、品牌包装、交通工具、建筑设计、展示设计等。

CIS是一个整体系统，它由MIS、BIS、VIS三个子系统构成，这三个子系统有机结合，相互作用，共同构成了CIS的完整内涵，并且塑造了各具特色的企业形象，三个子系统之间的关系如图9-2所示。MIS比较抽象，是企业最高层次的指导思想和战略体系，是CIS的灵魂，并为CIS的运作提供原动力；BIS比较复杂，是动态的识别形式，规范了企业的行为方式，实际上是企业选择的运作模式；VIS比较直观，是静态的识别符号，可以最直接、最全面地向社会公众传递企业信息。总之，MIS规定了BIS，并且通过VIS来展示，三者共同塑造了企业独特的形象，达到企业识别的目的。如果把CIS比作人的话，那么MIS是人的思想，BIS是人的行为，VIS则是人的外表。



图9-2　CIS的结构层次



9.1.3　企业形象整体系统的特征

1. 系统性

CIS是一项系统工程，是包括MIS、BIS和VIS三个子系统的整体设计，通过三个子系统的设计和运作，把企业理念、经营宗旨、价值观等传达给社会公众，形成完整的企业形象系统，塑造企业个性，进而在市场竞争中谋取有利地位。在这一系列的整合和传播过程中，要以MIS为基础和核心，以VIS为主导，以BIS为表现形式，它们分别为企业设计出理念形象、行为形象和视觉形象，既是企业形象的整体表现，也是企业全面参与市场竞争的战略性系统工程。

2. 差异性

差异性是CIS的本质特征。CIS的基本出发点便是根据企业实际情况，在MIS、BIS和VIS三个方面进行个性化的形象塑造。企业导入CIS，也是为了在战略高度实现差别化经营。因此，就CIS的实际操作而言，不论是MIS、BIS还是VIS，其设计和执行都要始终贯彻“独此一家，别无分店”的差异化思想。

3. 传播性

CIS是对企业的理念、行为和视觉系统进行标准化设计，通过各种媒体向社会公众展示，目的在于使更多的社会公众接触企业、认可企业。因此，CIS本身便具有很强的传播性。可以说，CIS是目前企业形象塑造的最有效率的手段，它使得社会公众很快便能辨认出企业和产品的品牌，作为一项系统的策划，不论是对内提高企业整体素质，还是对外维系公共关系，都具有重大作用。

9.2　企业形象识别系统的导入

9.2.1　企业导入形象识别系统的动因

目前，全球企业纷纷导入CIS，除了CIS自身具有的功能和作用外，还有以下动因：

1. 企业经营的国际化、多元化和集团化

现如今，企业普遍实施国际化、多元化和集团化经营，要与不同国家、不同行业、不同部门、不同企业发生关系，造成无业际区别。为了寻求资源共享，应对激烈的市场竞争，企业必然要形成自己独特的个性，进行整体推广和包装。

2. 同质化的产品

产品正日趋同质化，就其本身而言很难区别，但是消费者依然可以辨别购买，原因在于品牌形象所建立的长久的差异化优势。为了适应消费者区别购买的需要，企业必须通过CIS策划，树立自己的独特形象，提高市场竞争力，使企业及其产品区别于竞争对手，也便于消费者识别和记忆。

3. 企业再生

企业在改变所有权、转换经营机制、组织结构变更、推出新产品等情况下，往往通过实施拯

救性的CIS战略，来重塑自身形象。这样可以树立企业新的形象，吸引人才，激励员工士气，便于内部管理；也可以增强股东的投资信心，扩大社会资金来源；同时，也可以节省促销费用和产品成本，提高广告效果。

4. 个性化的企业文化

从科学管理到文化管理是企业管理的第二次飞跃，文化管理被称为21世纪的管理，因此，各企业纷纷构建自己的企业文化。CIS作为企业文化建设的工具，同时也是企业文化建设的重要组成部分，不仅可以使企业文化更加系统和全面，还可以丰富企业文化内容，为企业创造新的动能——形象力。

9.2.2 导入CIS的模式

企业导入CIS是必要的，但是，需要根据企业现状和问题选择不同的导入模式，一般来说，企业导入CIS有以下三种模式。

1. 预备型导入模式

预备型导入模式是在企业新建时采用的。在新企业设立时，对企业的经营思想、口号、信条、应用系统设计、企业形象的社会定位、产品开发和推广、战略选择、管理制度和方法等进行设计和规划，此时，因为没有陈规陋习，可以有目的的设定最理想的企业理念，规定最标准的行为规范，设计最完美的识别系统。我国20世纪80年代末到90年代初涌现的太阳神股份有限公司、第一投资公司、海南新能源股份有限公司等企业都是采用了预备型导入模式，在建立初期，通过CIS策划给人以全新的展示。

2. 扩张型导入模式

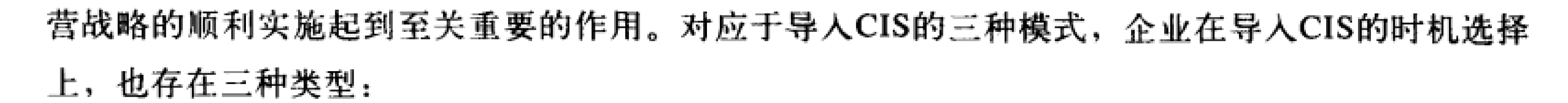
扩张型导入模式是在企业成长过程中，实现资本扩张时采用的。这时的CIS策划需要立足于企业原有基础，更要着眼于未来，对企业形象进行创新性的策划。例如，在产权重组、组建集团时，CIS策划可以使被收购企业较易融入收购企业中，增强认同感；同时，又可以辅助收购企业转换经营机制，改变原有形象，增强所有员工的凝聚力。

3. 拯救型导入模式（治疗型导入模式）

拯救型导入模式是在企业转型，或者需要消除负面影响，摆脱经营危机时采用的。对于很多传统型企业来说，在企业改革过程中，为了重新调整经营理念和行为，重塑形象，要通过CIS的导入来拯救企业的生存与发展前景；另外，当企业面对突发事件或者出现信用危机时，也要通过CIS的导入打消社会公众的疑虑，重获信任。相对于预备型导入模式，拯救型导入模式更加难以操作。原因在于，拯救型导入模式既要创立新形象，又得基于原有基础，这其中，旧传统的阻力对新形象的树立所起的负效应尤显突出。因此，拯救型导入模式伴随着的是企业管理体制、组织结构、价值观念等一系列的改革。

9.2.3 导入CIS的时机

CIS策划是企业长期战略的组成部分，选择正确的导入时机，对传播和树立企业形象，保证经



营战略的顺利实施起到至关重要的作用。对应于导入CIS的三种模式，企业在导入CIS的时机选择上，也存在三种类型：

1. 预备型导入时机

以下几种情况属于预备型导入时机：

（1）新企业成立或组建企业集团；

（2）创业庆典或重大纪念日；

（3）新产品的开发与上市。

2. 扩张型导入时机

企业实现资本扩张后，也可以抓住良好时机，成功导入CIS：

（1）国际化发展需要更新企业形象；

（2）企业发行股票或者公开上市；

（3）企业决定进军新市场；

（4）企业实施多元化经营；

（5）与非相关企业合并。

3. 拯救型导入时机

当企业出现以下现象时，需要导入CIS以解脱困境：

（1）企业名称老化，与商品形象不符；

（2）企业知名度低，在同行业中竞争力差；

（3）企业形象差，员工士气低落；

（4）出现突发事件，产生负面效应；

（5）人才吸引力差；

（6）缺少可以代表企业的统一标志；

（7）企业的某种特定形象成为某种商品推广的障碍；

（8）竞争产品个性模糊，品牌缺乏差异化；

（9）品牌战略发生改变时；

（10）出现经营危机，停滞的事业需要再次发展；

（11）当前的营销战略与企业形象不符；

（12）产品与其商标形象出现矛盾；

（13）经营理念落后。

9.2.4 企业形象识别系统的导入程序

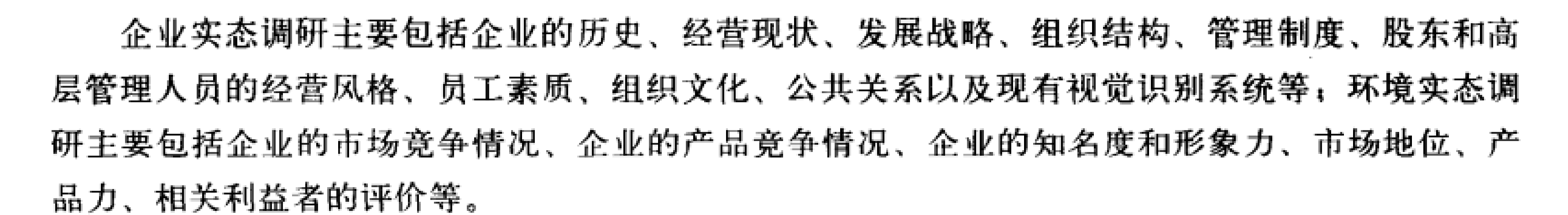
CIS的导入是一项系统工程，其核心便是通过行为识别和视觉识别向社会公众传达企业的各种理念，进而塑造企业形象。虽然，企业导入CIS的模式和时机各有不同，在设计策划的流程和重点上也有所区别，但其基本程序大体相同。一般来说，CIS的导入可以通过进行实态调研、明确形象概念、确定设计内容、培训与宣传、控制等五个程序来完成，如表9-1所示。

表9-1 企业形象策划的设计流程与纲要

调研	企业历史（调查、整理）；企业经营现状（调查、分析）；企业发展战略（调查、建议）；企业法人代表、高层管理人员的经营风格与个性（调查、评估）；企业组织文化氛围（调查、分析）；市场同业竞争态势（调查、分析）；市场同类产品竞争态势（调查、分析）；企业的社会知名度、市场地位及产品力（调查、评估）
策划	企业形象的社会定位（对策建议书）；企业形象的市场定位（对策建议书）；企业的风格定位（对策建议书）；企业形象的表现战略选择（对策建议书）；企业形象的计划实施方案
设计	**（一）企业理念形象设计**：企业理念（经营思想）；企业精神信条；企业标语口号；企业歌曲；企业视觉形象设计；企业标志：画法、企业标志的意义、企业标志的使用范围；企业标准字体：中文标准字体、英文标准字体、企业标准字体的意义；企业象征图形（吉祥物）：画法、意义、用途、使用规范；企业标志、企业标准字体、企业象征图形组合系统：组合方式、使用规范；企业标准色调系统：主色系统、辅助色系统、主辅色组合标准色意义、用途及使用规范；企业投资赞助的选项原则及媒体选择；选项原则；投资期限（长期、中期、短期）；投资方向（工业、高科技、学校、房地产、旅游、公益事业）；赞助项目（文化体育、公益事业、学校、道路扩建）；媒体选择；联谊活动 **（二）企业对内、对外行为规范**：员工训练：礼仪、素质、技术培训；内部机构规范；公关活动规范；外部活动规范 **（三）企业办公用品系列**：名片：纸质、颜色、用途、设计式样（中文式、英文式）；公司职员识别证；信纸、信封；便笺纸；邀请函；贺卡；证书；明信片；有价证券（卡）；奖券（卡）；入场券（卡）；贵宾卡；报纸；公文卷宗；公文信封；公文纸；报表；资料卡；笔记本；旗帜 **（四）广告用品系列**：报纸广告：整版、半版、报头（专栏）；杂志广告：跨页式、整页式、半页式；直邮广告：横式、竖式、二折式、四折式；车厢广告；墙体广告；日历广告；月历广告；年历广告；海报（宣传画）广告；气球广告；户外广告：横式路牌广告、直式路牌广告、立地式广告、霓虹灯广告、指示广告、吊旗广告、屋顶广告等；立体传播媒体广告：电视媒体广告、广播广告、多媒体（电脑合成）广告、幻灯片广告、灯箱广告、模型广告；礼品广告；社会公益广告 **（五）交通工具系列**：公司公交车：造型（外部造型与色调）、车体（广告）标志、车厢（广告）标志；公司工程车、工具车车体（广告）标志；小车：造型、车用饰物 **（六）制服系列**：公司职员夏季办公服装，公司职员冬、秋季办公服装，管理人员礼服系列；职员休闲运动服（夏季）；职员休闲运动服（冬季）；职员服饰系列（徽章、饰花）；职员服装配件系列（领带、皮鞋、饰物、袜子、钥匙链）；公文包 **（七）办公室内布置**：办公室环境空间设计；办公室设备（式样、颜色）；照明灯；壁挂；绿色植物与盆景；橱窗；部门牌；标志符号；告示牌；记事牌；公告栏；茶具、烟具、清洁用具；办公桌及桌上用具 **（八）包装系列**：包装用套封；包装纸；手提袋；包装盒；包装箱；包装造型与图案色调
培训与宣传	编印《企业形象识别系统手册》；召开企业形象方案发布会；指导企业形象方案发布会；指导企业形象管理系统组织机构建设；系统培训：CIS知识启蒙训导、高层管理人员CIS沟通讨论会、部门经理CIS研讨学习班、员工礼仪培训；系列活动：企业外部环境问卷调查（跟踪调整）、企业内部环境问卷调查（跟踪调整）公司环境改善活动、公益性活动计划、公共关系活动计划、广告促销活动计划；通过各种新闻媒体广泛宣传企业形象
控制	监督；评估；修正

1. 进行实态调研

实态调研主要包括企业实态调研和环境实态调研，这两种调研也被称为企业的内环境调研和外环境调研。该阶段主要通过各种二手资料、人员访谈、调查问卷以及实验等方法来完成。在调研前，应该制定调研计划流程表，以此来指导调研进程；调研结束后，需要完成调研报告书，对调查结果进行综合分析，确认存在的形象问题，为明确形象概念打好基础。



企业实态调研主要包括企业的历史、经营现状、发展战略、组织结构、管理制度、股东和高层管理人员的经营风格、员工素质、组织文化、公共关系以及现有视觉识别系统等；环境实态调研主要包括企业的市场竞争情况、企业的产品竞争情况、企业的知名度和形象力、市场地位、产品力、相关利益者的评价等。

2. 明确形象概念

在这一阶段，可以根据实态调研所得的数据、资料和结论，与企业高层管理人员进行双向沟通，分析企业的定位与形象内容，确立CIS策划的目的、今后的工作思路和方向以及操作程序等，以此作为下一个导入程序，即确定设计内容的原则和思想。

这个阶段的主要内容包括：成立CIS委员会、明确CIS策划的目的和导入重点、界定CIS的社会定位和市场定位、规定CIS策划的执行和评估方法、制定CIS策划的操作程序等。

3. 确定设计内容

设计内容的确定是CIS策划的一个难点，需要将前一个阶段所确定的概念和内容转换为行为和视觉形式。具体来说，要通过头脑风暴、听取专家意见、到已经实施CIS的企业考察、征求员工和社会大众意见等方法，不断地设计、调查、测试，以确定能够表现原始形象概念的行为识别和视觉符号。需要强调的是，设计内容一定要具有科学性、规律性和可操作性，而且能够被员工所认同。

这个阶段的设计内容主要包括经营理念、对内和对外的行为规范、基本视觉要素、应用要素、对外宣传和对内培训方案、CIS的执行和管理系统等。

4. 培训与宣传

培训与宣传即导入CIS的实施阶段，其重点在于将设计规划的识别系统制作成规范化、标准化和可操作的手册和文件，对内进行员工培训，对外宣传、发布CIS成果，并且建立CIS推进小组，对实施CIS进行系统化管理，这些是CIS方案是否具有执行力，方案能否顺利实施的主要内容。

（1）对企业员工的培训。CIS的对内发表应该早于对外发表，应该对企业内部全体员工进行CIS的系统培训和宣传说明，包括CIS的背景知识介绍、各种手册和文件的宣讲、视觉识别系统的基本要素和应用要素的介绍、企业公共关系及公益活动计划、高层管理人员的沟通和研讨、中层管理人员的集训、员工的礼仪训练等。通过对员工的培训，可以使企业理念成为员工共同的价值观，从而规范员工的行为举止，并通过其行为来传播和展示企业理念；另外，还可以让员工统一认识，激发员工的热情，使其接受并自觉执行各项计划，达到决策真正有效落实的目的。

（2）对外发布和展示CIS成果。CIS的对外发表是借助新闻发布会、各种传播媒体以及社会公益活动等形式，发布和展示企业CIS策划的各项成果，主要包括理念体系、视觉设计系统以及有关CIS的重大活动，使社会公众广泛认知企业的新形象和新理念。

需要注意的是，对外发布和展示成果的本身就是CIS的应用。尤其应该遵守已经确立的企业投资、赞助的选项原则和媒体选择原则，注重发布效果，发布的内容和形式要与企业新定位相符，利于塑造新形象。

（3）成立CIS推进小组。CIS的实施是一个全面推进的长期过程，完成了对内培训和对外宣传，并不意味着CIS实施的结束，如果这样，便犯了“重设计轻实施、重短期轻长期”的错误。因此，还需要成立专门的组织机构，保证CIS策划的全面实施和持续推进，达到不断巩固和提升企业形象的目的。

推进小组的主要作用有：第一，制定实施CIS的详细计划，包括时间进程、日常管理、培训教育以及导入决策等；第二，对CIS各系统的实施进行协调管理，包括品牌管理、应用识别系统的落实、内部标准化管理等。

5. 控制

企业形象识别系统的导入属于事前计划，实施过程中，还要进行事后计划，也就是对导入和推行CIS的效果进行监督、测定和评估，肯定成绩的同时，总结经验，及时发现问题，并且进行相应的调整和修正，以便完善系统，进行二次导入。

9.3 企业理念识别系统策划

9.3.1 企业理念识别系统的内容

企业理念识别系统是企业赖以生存的原动力，是企业形象识别系统的核心，在企业发展中发挥着导向、规范、凝聚和激励的作用。企业理念识别系统主要包括企业使命、企业价值观、企业经营思想等，虽然只有三方面，却描述了企业精神、行为准则和道德规范、经营方向、经营风格和作风等丰富的内容。

1. 企业使命

企业使命是指企业存在的意义，即企业在社会经济活动中所扮演的角色、履行的责任以及因此而从事的业务。企业使命为企业发展指明方向，也是企业确定目标和战略的前提，只有明确企业使命，才能持续激发员工的创造热情，也才能得到社会公众的认可和接受。因此，企业在进行理念识别系统策划时，必须从分析确定企业的使命入手，要使企业理念识别系统充分体现企业的使命。

企业在确立其使命时，可以参考美国管理大师彼得·德鲁克的五个经典问题：我们的企业是干什么的？顾客是谁？我们对顾客的价值是什么？我们的业务将是什么？我们的业务应该是什么？这些问题听起来很简单，却是企业必须慎重、全面做出解答的难题，也是企业确立使命时经常使用的方法。

很多企业通过制定企业使命说明书来使员工负有使命感和责任感，一份好的使命说明书可以清晰地阐明经营方向、目标和机会，引导众多而又分散的员工各自而又一致地朝着共同的组织目标迈进。例如，eBay在其使命说明书中是这么描述的“我们帮助人们对地球上的任何商品进行交易。我们将持续提高所有人在线交易的体验，包括：收藏者、经销商、企业、特殊商品寻求者、讨价还价者以及浏览者”。

2. 企业价值观

企业价值观是企业理念识别系统的基础，是企业内部形成的、全体员工共同认可的对待客观事物的态度和观念，企业价值观可以准确反映全体员工对其工作意义的认识和行为目标的取舍，也可以体现企业的经营风格和作风。价值观作为一种意识形态，对企业员工行为产生重大影响，坚定了员工的信念，确立了员工的行为准则和道德规范，并且贯彻到企业的生产经营的各个环节中，此时，企业意志也就得到了充分的展示。日本松下公司对“赚钱是企业生产经营的目的”的原因说明就能看出其独特的企业价值观。

专栏9-2　松下：赚钱是企业生产经营的目的

日本今天的繁荣，自然是本国的公司获得相当大利益的结果，如果大部分公司都不赚钱，日本就变成一个贫穷的国家了……而为了社会的全体繁荣，赚钱也是我们的重大责任和义务。我们从社会取得天下的资金，集天下的人才，用天下的资源，如果没有任何的成果展现，不但愧对社会，社会也不会原谅你。

需要强调的是，企业价值观的正确取向应该包括以下两方面的内容：第一，企业价值观应该放在社会价值观中考虑和对待，追求企业价值观不能损害社会整体利益；第二，企业价值观是从高层决策者到基层员工的全体意志，而不是仅仅局限于高层决策者，只有全体员工形成的共同一致的价值观，才能保证企业上下步调一致。

3. 企业经营思想

企业经营思想是企业高层领导者的价值观和经营哲学在企业经营活动中的运用和体现，是企业经营活动的指导思想和基本原则。企业经营思想集中体现了企业的经营哲学、信念和道德规范，对全体员工具有巨大的导向作用。因此，经营思想是企业理念识别系统的决定性因素，规定着其他识别系统要素的性质，是整个企业活动的灵魂。“蓝色巨人”IBM公司的掌门人小沃森就认为“一个企业的基本哲学对成就可能起的作用，远远超过其技术或经济资源、组织结构、发明创造和时机选择等因素可能起的作用。”

当然，企业的经营思想不是一个简单的口号，而是企业在长期的生产经营实践中形成的文化精髓。小沃森所强调的“尊重人、服务顾客、放眼企业未来”的经营思想，也是包括老沃森在内的几代人努力的结果。因此，经营思想是企业长远发展的重大财富，也是企业永远坚持和维护的传家之宝。

企业理念识别系统由企业使命、企业价值观和企业经营思想组成，不论哪一部分内容都要在顾客、市场、技术、产品或服务、盈利能力、组织结构、激励效果、公众形象、相关利益者回报等方面做出客观准确的判断，只有这样才能形成完整的理念识别系统。

9.3.2　企业理念识别系统的导入流程

企业理念识别系统的导入也有其程序，一般来说，有以下几个步骤：第一，分析企业形象现状；第二，确定企业理念识别要素；第三，表述企业理念；第四，对企业理念识别系统进行测试；第五，企业理念识别系统的实施。

1. 分析企业形象现状

我们知道，企业理念识别系统是整个企业形象识别系统的核心和灵魂，是企业最高层次的指导思想和战略体系，它规定和指导企业的各种活动。因此，只有对企业的整体形象现状进行分析，才能发现企业理念系统的现状，才能为企业理念系统的正确导入打好基础。对企业形象现状的分析，包含了很多内容：

首先，进行企业形象调查。在对企业形象进行调查时，应该着力回答以下问题：与竞争对手相比，企业的形象地位如何？有何特殊形象？同行业中，企业知名度如何？是否存在知名度错位？知晓程度有多深？与竞争对手相比，企业美誉度如何？赞美的内容是什么？赞美的原因是什么？从全

社会来看，社会公众对企业的基本视觉要素和应用视觉要素设计的态度如何？哪些方面需要改进？与竞争对手相比，消费者对企业品牌评价如何？企业形象在哪些方面影响企业的发展？

然后，分析企业经营状况。在分析企业经营状况时，应该思考以下问题：与同行业相比，企业规模如何？企业利润如何？目前的优势和劣势是什么？与竞争对手相比，企业的市场地位如何？产品地位如何？营销情况如何？如何面对竞争对手的挑战？与竞争对手相比，企业收益性如何？未来盈亏趋势如何变动？资金链情况怎么样？财务状况如何？财务制度是否有缺陷？

其次，考察企业的信息传播渠道。考察信息传播渠道时，需要回答以下问题：与竞争对手相比，在对外沟通上，企业最重要的识别项目是什么？现存识别系统有无问题？企业的专长在哪里？传播渠道的选择是否合理？如何改善？在对内沟通上，是否高效率？主要方法是什么？存在什么问题？如何改善？

最后，诊断企业现有理念。在分析企业现有理念时，可以考虑以下问题：企业的使命是什么？企业的价值观念体现在哪些方面？企业经营思想包括哪些内容？最重要的经营理念是什么？最重要的经营方针是什么？企业如何制定各种发展战略？存在什么问题？

2. 确定企业理念识别要素

基于以上的企业形象现状分析，便可以概括目前的企业理念。如果通过企业形象分析，发现目前企业形象不佳，则需要对原有企业理念进行修正，进而调整企业理念识别系统。因此说，客观准确的企业形象现状分析是确定企业理念识别系统的基础。

企业理念是一个抽象概念，因此，必须具体化为可以被识别的要素，企业理念的识别是通过基本要素和应用要素来实现的。企业理念识别的基本要素包括企业目标、经营战略、管理制度、组织制度、公共关系原则、企业道德等；应用要素包括企业信念、企业标语和口号、企业歌曲、企业座右铭、企业条例和守则等。

3. 表述企业理念

在确定理念识别要素后，需要对每个要素逐一界定，用最简练的文字和语言对所要设计的要素进行表述，并概括所要表达的全部要素内容。表述过程中，在能够正确表达含义的基础上，一定要贯彻易于传播和记忆的原则，另外，在表现形式和表达方法上，也应该有所考虑。

一般来说，企业理念的表现形式有标语、口号、企业歌曲、企业座右铭、企业条例、企业守则、广告、建筑物设计、商品包装设计以及其他视觉应用系统等。

企业在进行理念表述时，还要注意方法，常用的方法有：

(1) 厂名命名法：如“大庆精神”、“鞍钢精神”、“松下精神”等。

(2) 产品命名法：如沈阳风动机厂根据自己的拳头产品“凿岩机”敢于碰硬的特点，将该厂的企业精神命名为“凿岩机精神”。

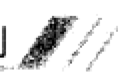
(3) 人名命名法：如大庆油田的“铁人精神”、鞍钢的“孟泰精神”等。

(4) 概括命名法：如日本佳能公司的“三自精神”(自发、自治、自觉)。

(5) 借物寓意命名法：如戚墅堰机车车辆厂的“火车头精神”、日本公司的“土拨鼠精神”等。

4. 对企业理念识别系统进行测试

对企业理念识别要素和内容进行设计后，不能马上投入实施，还需要在企业内外进行适当的



测试。测试过程中，对内表现为自下而上的讨论和自上而下的宣讲，达成内部一致性；对外则是对社会公众、专家以及媒体的意见征询。经过对内和对外几个过程的反复，最终要实现由内至外和由外至内的共识。

另外，测试标准是这个阶段的关键，除了内容本身要合理之外，还要使理念识别系统易于传播。一般来说，需要解决以下问题：是否得到顾客的认同和理解？是否容易被社会公众所传播？企业目标与员工目标是否一致？是否获得了企业大多数员工的认同？是否符合企业实际情况？是否在企业生产经营活动中得到自觉体现？能否激励员工的工作热情？能否包容企业多年形成的优良文化？能否适应未来社会经济环境的变化？

5. 企业理念识别系统的实施

企业理念识别系统的实施过程本质上包括两个方面内容：其一，要将理念渗透到组织与员工的行为中，即BIS策划；其二，要将理念渗透到企业的视觉标志中，即VIS策划。

企业的理念首先要内化为员工的意识和自觉行为，使员工深刻领悟企业理念的含义和真谛，在实践中自觉地规范自己的行为，是一个不断渗透、贯彻、教育和实践的过程；除此之外，理念的渗透还要涉及视觉标志的很多方面，包括建筑物设计、商品包装设计、员工制服及其他视觉应用系统。上述两方面内容，我们在第四节和第五节还会有更加详细的阐述。

9.4　企业行为识别系统策划

在确定企业理念识别系统后，就要把理念信息传递给社会大众，使之了解企业，产生认同感。在企业形象识别系统中，理念的传递途径主要有两条：一条是静态的视觉识别系统，即VIS；另一条是动态的行为识别系统，即本节要研究的BIS。

如果说理念识别系统是CIS中的“想法”，那么行为识别系统就是CIS中的“做法”，它使得“想法”在具体的生产经营活动中得以落实和体现。企业行为识别系统有两部分组成：一部分是企业内部行为系统，包括企业制度、企业风俗、企业员工行为规范等；另一部分是企业外部行为系统，主要包括市场调研、营销战略、产品开发、促销安排、广告活动、公共关系等经营管理行为。由于企业外部行为系统的内容在本书相关章节中已有详细论述，所以，本节主要介绍理念识别系统中的内部行为系统。

9.4.1　企业制度策划

企业制度是企业为了保证生产经营活动的顺利进行而制定的工作秩序和规定，企业制度集中体现了企业理念对企业组织和员工行为的要求，是企业行为识别系统策划的基本和主要的内容。企业制度的建立，本质上是为了实现科学化管理，因此，科学合理是其制定的第一原则；另外，不论企业制度的内容是什么，归根结底都是由人来执行，因此，还要保证企业制度能够充分体现“以人为本”的管理思想，从企业实际需要出发，刚柔并济、宽严有度，贯彻“人性化”原则。

企业制度包括工作制度、责任制度和特殊制度，因此，企业制度策划也是在这三个层面上展开的。

1. 工作制度

工作制度是企业对各项工作运行程序的管理和规定，是企业正常运转的必要保障。企业工作

制度包括宏观制度和微观制度：宏观工作制度有管理体制、领导制度、工会制度、职代会制度、分配制度、奖惩制度、教育培训制度等；微观工作制度就是各职能部门的工作制度，包括人事制度、财务制度、计划制度、行政管理制度、生产管理制度、营销管理制度、技术与研发管理制度、设备与物资管理制度等。

2. 责任制度

责任制度是企业加强内部管理的重要制度，也是衡量企业管理水平高低的重要标准。责任制度的基本做法是：按照责权利相结合的原则，将企业的目标体系、各项任务以及保证目标和任务得以实现的各项措施，层层分解，落实到各级组织和个人，使整个企业能够分工协作，各部门独立工作却共同实现企业目标。责任制度一般包括领导责任制度、职能部门责任制度和员工岗位责任制度等。

企业责任制度包括三个层次：

第一，纵向责任。即按照由上至下、逐层分解的办法，化整为零，将各项经济指标和工作要求，逐一落实到各个单位、各个部门、各个岗位和各个员工。

第二，横向责任。纵向责任的落实和完成经常需要不同部门和人员的相互协调和配合，横向责任也正是为了避免各自为战，在落实纵向责任的同时，也要求各单位实行互相保证，将企业内部各单位、各部门、各岗位之间的具体协作要求，逐一落实到个人。横向责任可以有效保证不同单位之间的有机联系，使企业内部的责任制度成为一个和谐的责任网络。

第三，监督责任。即对纵向责任和横向责任的网络体系进行监督和考核，而且与经济利益和奖惩挂钩，这是责任制度的动力机制，可以保证责任制度得以真正的落实。

3. 特殊制度

工作制度和责任制度是企业的一般制度，也是企业普遍具有的制度。特殊制度则是企业的特色制度，各企业因其历史和文化背景的不同，内容上也有很大的差异。可以说，特殊制度是企业文化中精神层面的体现，与一般制度相比，特殊制度更有利于企业塑造鲜明充实的形象。有代表性的特殊制度有：员工评议制度、领导访问制度、对话制度等。

9.4.2 企业风俗策划

企业风俗是企业长期继承、约定俗成的文化活动，包括节日、习惯、典礼、仪式等。企业风俗是企业在长期发展过程中自发形成的，因企业的不同而有明显区别，所以成为区别不同企业的显著标志，也是企业行为识别系统的重要内容。

专栏9-3 优良的企业风俗

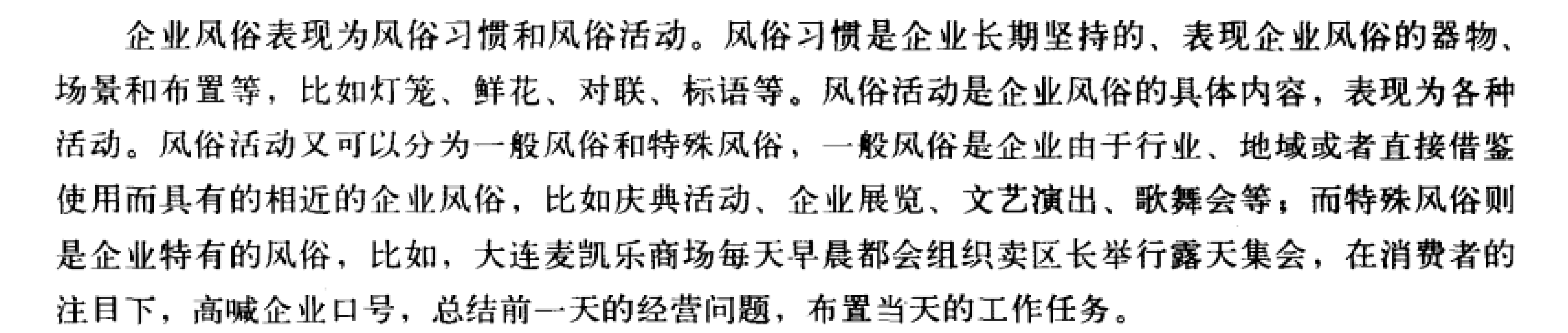
比武——组织企业各部门进行劳动技能展示和竞技（国内企业）

早会——每天早晨全体员工集会，可安排升旗、领导讲话、健身等活动（韩国、日本等企业）

月亮节——元旦时员工及其家属的聚会（新奥公司）

生日晚会——每月最后一个周末，当月过生日的员工与公司领导聚会（广东某公司）

奥林匹克运动会——企业的颁奖盛典（美国某公司）



企业风俗表现为风俗习惯和风俗活动。风俗习惯是企业长期坚持的、表现企业风俗的器物、场景和布置等，比如灯笼、鲜花、对联、标语等。风俗活动是企业风俗的具体内容，表现为各种活动。风俗活动又可以分为一般风俗和特殊风俗，一般风俗是企业由于行业、地域或者直接借鉴使用而具有的相近的企业风俗，比如庆典活动、企业展览、文艺演出、歌舞会等；而特殊风俗则是企业特有的风俗，比如，大连麦凯乐商场每天早晨都会组织卖区长举行露天集会，在消费者的注目下，高喊企业口号，总结前一天的经营问题，布置当天的工作任务。

9.4.3 企业员工行为规范策划

员工是企业的主体，也是与社会接触最频繁的企业个体。从现实情况看，员工的行为还是表现为不自觉，因此，企业必须确立员工的行为规范和准则，使员工的行为变得自觉和统一。只有这样，才能提高整个企业的运转效率，才能向社会展示企业风貌，树立健康的企业形象。一般来说，员工的行为规范策划包括：

1. 员工行为准则

员工行为准则包括：

第一，素质与修养。企业员工要遵守国家法律法规，具有良好的个人品德和修养，具备完整的人格，熟练掌握业务技能。

第二，岗位纪律。岗位纪律是员工在工作中严格遵守的要求和规定，主要包括作息时间、请销假制度、保密制度、工作状态要求以及一些行业的特殊纪律等。

第三，工作程序。工作程序是对员工在团队中进行工作的程序性的行为规定，主要包括接受和执行上级要求、及时请示和汇报、参加会议、独立工作、与他人协作、尊重同事等。

2. 员工环境设计与要求

员工环境设计与要求包括：

第一，环境设计与维护。员工环境的设计包括个体工作环境和群体工作环境，也就是要给员工足够的工作空间，设计合理的激励机制，充分调动员工积极性；另外，还要通过合理的制度创建和谐的群体工作环境，增强员工的归属感和凝聚力。此外，还要加强对环境的维护，环境的维护包括企业环境和社会环境，企业环境维护有办公室、宿舍、食堂、车间、公共场所等，社会环境维护则有资源和人文环境等。

第二，环境的安全。企业的生产安全与员工的生命安全，是企业存在与发展的前提，符合马斯洛的层次需要理论，也能充分体现“以人为本”的企业理念。因此，保证环境的安全，提高员工的安全意识也是员工行为规范包含的重要内容。

3. 员工礼仪规范

企业每天都在进行对外交往，其对外活动是由员工完成的，因此，每名员工都代表了企业形象，对其礼仪的规范和要求，是企业的意志，也是培养高素质员工的途径。从企业行为识别系统策划的实践来看，很多企业都把员工礼仪规范作为员工行为规范的第一部分内容。员工礼仪规范包括：

第一，仪容仪表。主要有服饰规范、外表形象规范、姿态规范和神态规范等。

第二，商业礼仪。主要有礼貌用语、见面礼节、欢送礼节、宴请要求、电话礼仪、登门拜访等。

需要强调说明的是，在贯彻和执行员工行为规范的过程中，一定要重视对员工的教育和培训，这是员工行为自觉化、规范化、统一化的保障机制。

9.5 企业视觉识别系统策划

企业视觉识别系统是传递企业形象信息的静态识别符号，也是企业形象整体系统中与社会公众联系最紧密的子系统。视觉识别与理念识别和行为识别相比，具有明显的直观性，是在确定企业经营理念的基础上，设计出直观的、易于交流的识别符号，借助各种传播媒体，快速渗透给社会公众，以达到形象识别的目的。

企业视觉识别系统由基本要素和应用要素构成，最终形成企业CI手册。

9.5.1 视觉识别系统的基本要素策划

视觉识别的基本要素即识别符号，主要包括企业与品牌名称、企业与品牌标志、企业标准字、企业标准色、企业吉祥物等。由于品牌问题已在本书品牌策划部分有所论述，因此，本节不再赘述。

1. 企业名称

在设立新企业或者老企业需要塑造新形象时，都要考虑名称设计。企业名称是企业与企业之间相区别的根本标志，是用文字来表现的识别要素，一旦注册，便受法律保护。但是，企业名称又不是简单的文字符号，它是企业理念的浓缩，需要综合考虑企业规模、经营范围等因素，而且必须与企业目标、企业宗旨、企业精神等相协调，要有利于树立形象、宣传促销、创造品牌等。

在设计企业名称时，一定要突出两个原则，即名称的设计要有个性，而且简短易记，这样才能利于传播。比如，清华同方是清华大学创办的高科技股份制企业，其名称“同方”便出自于《诗经》，寓意为“有志者同方”，这样的名称不仅具有深厚的文化底蕴，还有明显的区别作用，容易记忆。实践证明，清华同方也确实得到了社会公众的认可。

2. 企业标志

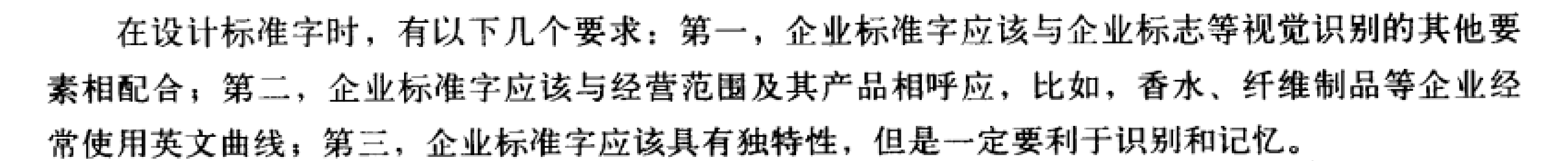
企业标志是企业的文字名称、图形及其组合的设计，目的是把抽象的企业理念精神用具体的标志传达给利益相关者。也就是说，企业标志要给利益相关者带来联想，通过标志，可以识别企业及其理念、产品、服务等。因此，企业标志是企业视觉识别要素的核心，一旦确定后，不宜经常改变。

企业标志被广泛应用在广告、产品、包装以及视觉识别系统中。按照其表现方式的不同，企业标志可以分为文字标志、图形标志、组合标志等。

一般来说，企业标志的设计要经过以下几个程序：第一，明确理念，产生创意；第二，拟定设计要求，形成设计预案；第三，进行方案评估，选定企业标志；第四，根据企业标志，进行辅助设计；第五，进行设计制作。

3. 企业标准字

标准字是将企业名称、品牌名称、广告口号等经过字体的选择和搭配、字间距、背景颜色、线条效果等设计和处理而形成的表现方式。企业标准字借助不同形式的视觉识别，增强文字的表现力，进而形成形象差异，强化企业对外交流的诉求力。



在设计标准字时，有以下几个要求：第一，企业标准字应该与企业标志等视觉识别的其他要素相配合；第二，企业标准字应该与经营范围及其产品相呼应，比如，香水、纤维制品等企业经常使用英文曲线；第三，企业标准字应该具有独特性，但是一定要利于识别和记忆。

4. 企业标准色

企业标准色是根据企业理念和产品特质等的需要而选定的代表企业形象的特定色彩。标准色一般是一种或几种颜色的组合，经常与企业标志、标准字等配合使用。标准色是一种独特的企业形象，它利用色彩产生的视觉刺激和心理反应，使社会公众产生联想，进而拉近企业与社会公众的距离。企业标准色是传递企业理念、塑造企业独特形象的有力工具。

在设计标准色时，要注意以下问题：第一，企业标准色要有利于表现企业理念和企业形象，比如，可口可乐的红色代表了激情、青春和健康；第二，企业标准色要考虑到不同颜色所产生的心理反应，比如，银色让人冷静、优雅和高贵；第三，企业标准色要注意民族倾向，比如，埃及人喜欢绿色，禁忌蓝色；第四，企业标准色应该具有差异性。

5. 企业吉祥物

企业吉祥物是为了强化企业形象而设计的企业造型和具体图案。企业吉祥物很容易唤起社会公众的亲和力和想象力，引起社会关注，与抽象的企业标志和企业标准字相比，往往更有视觉冲击力和情感偏好，更有助于企业与社会公众之间的沟通。

在设计企业吉祥物时，要充分考虑企业形象定位，还要考虑信仰和风俗问题。另外，还要注意企业经营范围和产品特性。

9.5.2　视觉识别系统的应用要素策划

视觉识别的应用要素是指基本要素组合应用的传递媒体，主要包括办公用品、接待用品、人员服饰、交通工具、环境设计、宣传用品、产品包装、广告传播等。

1. 办公用品

办公用品用量大、辐射面广，而且长期使用，因此，具有很强的实用价值和视觉识别效用。办公用品主要有：名片、信纸、信封、便笺、请柬、贺卡、证书、记事本、公文夹、文件袋、文具、票据、员工证件、报表、资料卡、旗帜、公文箱、公文包等。

2. 接待用品

接待用品可以很好地向企业的利益相关者展示企业风貌。接待用品主要有：水杯、茶壶、保温瓶、烟灰缸、垃圾桶、毛巾等。

3. 人员服饰

企业人员服饰也可以有效传达企业的经营理念、行业特性、精神面貌等，也是企业的应用视觉要素。人员服饰主要有：各类员工的服装、领带、公事包、徽章、胸卡、帽子等。

4. 交通工具

交通工具是流动的形象展示平台，如果与企业标志、标准字以及标准色配合使用，将会产生很强的视觉冲击力。交通工具主要有：货车、客车、轿车、班车、旅行车、集装箱、小推车、船舶等。

5. 环境设计

环境设计包括室内和室外的设计。室内设计主要有：办公设备、空间设计、室内装修、车间布置、公共环境标识、公告栏等；室外设计主要有：建筑外观、风景设计、门面招牌、路标等。

6. 宣传用品

宣传用品是推出和介绍企业的有效手段。宣传用品主要有：企业简介、企业刊物、小册子、图片、宣传单、公关礼品等。

7. 产品包装

产品包装具有商品宣传和美化的作用，是“无声的推销员”，也是视觉识别系统的重要内容。产品包装设计主要有：包装箱、包装盒、包装绳、手提袋、包装造型、运输包装、分类包装、赠品包装、印刷品、专用包装纸、标签等。

8. 广告传播

广告是一种经济有效的传播信息的方法。广告传播主要有：报纸、杂志、电视、广播、户外的媒体选择和广告设计、展示和促销设计、POP广告、DM广告等。

策划案例与文案

某音响公司企业形象策划方案

几年前，某音响公司以其过硬的品质，在国内赢得了市场的青睐。近几年，由于公司致力于国外市场的建设，忽略了国内销售市场的巩固，致使国内消费者对公司的印象渐渐淡忘。有鉴于此，公司决定对形象做重新的包装和定位，希望以一个全新的面貌出现在经销商和消费者面前，从而重新占领国内的音响市场。

一、市场分析

1. 市场销售趋势

随着国民经济稳步提高，居民生活需求更多地向高品质迈进。音响已不再属于奢侈品，转而走向家具化和普及化。中等收入家庭拥有两套音响、一套AV家庭影院类、一套HI-FI类的，已不再是梦想。所以，高品质音响的整个销售趋势是稳步成长的态势。国内音响业市场竞争激烈，但高质量的品牌为数不多，低质低价的杂牌产品充斥市场。因而，高质量的音响产品仍有较大的市场空间。

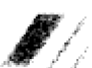
2. 市场销售模式

专卖店模式对品牌建设的贡献较大，而且确实产生了较好的经济效益，但专卖形式已不再神秘。主攻商场的经营模式开始显现出强大的生命力，“CAV”、“金正”、“步步高”、“联声”、“奇声”等一批音响品牌正是以该种方式获取市场。同时，音响产品的品质与外观设计是获得消费者好感的重要手段，音响产品家具化、外观时尚化成为时下音响发展的趋势。

3. 音响市场总结

（1）高品质的音响仍是未来家庭购买的主要方向。

（2）外型的时尚化、家具化成为主流。

二、消费群分析

1. 16～30岁的消费者

一般是学生或者是单身，生活的流动性较大，即使结婚，住房面积也不会太大，因而，偏重于购买迷你型的音响。因为外形小巧精致，比较时尚和节省空间。这类消费者，正在受教育或者受过的教育水平普遍较高，对生活的品质要求也比较高。所以，选择音响时，一般会选择有知名度的企业，或者受朋友的影响较大；在产品的外观上，更注重时尚的造型；购买地点的选择一般是家电城或者百货商场。

2. 30～45岁的消费者

这个年龄段的消费群，消费心理更成熟，受教育情况中等偏上，收入稳定，经济上更宽余，住房更宽敞，更加注重生活的素质，也更注重生活耐用品的品质。所以，选择音响时，会从品质、价格、售后服务等多个方面考虑，一般会选择知名企业的产品，购买地点的选择一般是家电专卖店或者百货店。

3. 消费群分析总结

（1）产品的品质和外观依然是消费者关注的焦点。

（2）企业的知名度和美誉度也是消费者选择产品的关键。

（3）产品的价格因素是消费者关注的第三因素。

（4）男性的购买比例明显高于女性。

三、竞争对手分析

目前，国内的音响产品的竞争态势，已达到了白热化的程度。但是，企业形象建设真正完善的企业屈指可数，这其中相对完善的是CAV丽声音响。虽然，公司不以CAV丽声音响作为主要竞争优势产品，但是，面对CAV丽声音响的完善的企业形象、到位的品牌包装，公司应该以它的高度来要求自己。所以，在企业形象的包装方面，我们把它作为主要的竞争对手加以分析。

1. 企业广告语的诉求：来自世界，服务世界

这句广告语，强调世界性、服务性。“世界性”是这个企业与科达相同的地方。“领导业界潮流”一直是CAV丽声倡导的国际化产业结构的经营理念。

2. 产品理念

“名牌的风范，营造高尚生活氛围，洋溢生活情趣，提升生活方式”是CAV每个产品品牌的诉求内容。音响已不仅仅代表一种产品，选择一种音乐，就选择了一种享受生活的方式和享受生活的态度。CAV丽声，在于传播一种文化，倡导一种高尚生活，贯彻全球共享的产品理念。

3. 外观设计

注重音箱的质感与时尚造型，红木、胡桃木、原木、金属的外形设计更时尚生活化，更贴近家具的生活品位。

4. 不足之处

企业的理念只是强调服务性，缺少领导业界的气概，与其自称的领导世界潮流的地位不相称，显得有些无力。品牌理念太过概念化，因而显得空泛。企业传播的生活理念有说教和强加于人的嫌疑。消费者的购买心理日趋成熟，不会为了一种刻意营造的生活氛围而去消费。

四、公司自身优、劣势分析

1. 公司的优势

公司在同行业中起步较早，生产规模庞大，技术力量雄厚，有一支较强的研发队伍，产品品质过硬，曾经在国内有较高的知名度和美誉度。公司目前在国外享有很高的声誉，吸收了国外的技术经验回到国内，在此基础上，公司重新启动国内市场，因而具有了世界性。

2. 公司的劣势

近几年，公司主攻国外市场，却导致企业形象在国内消费者的心中逐渐模糊，丧失了企业形象的产品在消费者心中也是没有位置的。所以，当务之急，是重新给企业确立适合自身的形象，然后才是给企业的产品进行品牌包装。只有企业形象立于不败之地，企业的知名度和美誉度才会跟随而来，产品才会畅销，经销商的信心也才会随之增加。

五、企业形象

1. 形象定位

根据以上分析，音响产品是耐用消费品，质量仍然是消费者关心的话题；此外，企业的知名度和美誉度也是消费者选择产品的关键。因此，公司在启动国内市场之际，最需要的是一个建立在国外业绩辉煌、技术力量雄厚、规模庞大、产品品质过硬这些内在优势的基础上的突出、鲜明的形象，让消费者在企业世界性的形象中，感受到公司音响的雄厚实力和突出的产品品质。

公司十一年的历程，决定了公司有理由和信心走品质国际化的形象路线。如果配合感性、时尚、气势磅礴的广告诉求，必定可在经销商和目标消费群中，建立公司全新的国际性高品质音响制造企业的形象。

2. 形象广告语：××公司，与世界共鸣

现代人对生活品质的要求越来越高，生活品质有一部分的指向是指生活消费品的品质。本广告语的求是：公司的产品带给你的生活品质与世界品质是同步的。这样可以使公司的企业理念上升到世界的高度；“共鸣”更是代表了音响的行业特性，容易产生联想。本广告语预示了公司产品的技术、品质与世界水平处于同一高度，选择公司不仅可以享受到世界级品质的产品，更容易使人产生享有与世界同一时尚品质生活的意味。与丽声所说的“来自世界，服务世界”相比，公司提出的利益点非常明确和强烈，把消费者最为关注的品质放在了世界级的高度，这样的品质将带给消费者极大的信心。

3. VI系统的建立

高科技与环保是当前全球的两大潮流，××音响新标志的主色调为蓝、绿两色，蓝色代表高科技，绿色代表环保意念。KODA英文字体因已使用多年，具有品牌价值，应继续沿用；字体蓝色，代表××音响是一个以高科技为核心的企业。“××音响”中文字体为绿色，代表××是一个注重环保的本土品牌。下方的理念“与世界共鸣”和英文“Nature Harmony”(自然共鸣，为配合产品出口而设)相呼应，突出了××音响全球性高科技音响企业的行业特性和环保意念。标志整体象征了音响的世界性，彰显出××是一家以科技和环保概念引领企业发展的、国际性高品质音响制造企业的全新形象。

在××今年年度经销商大会上，新VI系统正式启用，标志着××音响国内市场新战略正式启动。

4. 形象广告表现

××企业形象的广告语是“与世界共鸣”，强调的是××企业的世界性与共鸣性，这样的企业

形象定位，势必对××产品将来向中、高价位的提升，预留了足够的延伸空间。

因此，在企业世界性与共鸣性定位的前提下，与其相匹配的平面广告，势必应当气势恢弘，是在目标受众的内心激起的共鸣感，也理所当然是由其大气的世界性内涵所带来的蔚为壮观的冲击感。

在世界性、共鸣性的整体思路下，××企业形象的大气将是我们平面广告表现的主导方向，现拟定以下方案：

第一，以8～12月为一个广告宣传单元。这一时期，××投放广告的主要目的是宣传企业新形象，树立企业新形象。因此，广告素材选用有代表性的世界建筑，例如：北京天坛的主殿、悉尼歌剧院、圣彼得堡大教堂、凯旋门、西藏布达拉宫等，以此表现××的世界性，并以文字辅助，配合画面阐述××音响与建筑与声音或者音乐的内在联系。

第二，平面广告的表现，从宣传××的企业形象直接过渡到宣传××的产品形象。用有代表性的世界风景名胜作为背景画面，表现××的世界性，以拍摄唯美的××产品形象作为主画面，再辅以当地特色乐器或者舞蹈，配合文字辅助，阐述××音响所能带给受众的是世界性（强调的是世界的多样性）的音乐生活享受。

资料来源：李长空．某音响公司企业形象策划方案．http://case.caneb.com/，2006．

案例思考题

1. 您认为这一策划案还存在什么问题？如何进行完善？
2. 请以此策划案为基础，形成一份新的企业形象策划方案纲要。

相关链接
CI Vs CS

CI经营战略是corporate identity system的简称，也就是企业形象识别系统的建立。它是社会公众对企业经营宗旨、方针、政策和市场行为所做出的整体评价与认定，是企业在社会公众中的现实反映。企业形象的好与坏，直接影响着企业在社会公众中的可接受程度，决定着企业的经营成败。

CS经营战略是customer satisfaction的简称，意为顾客满意。这一战略进入市场，马上被许多企业接受并应用。其主旨是企业经营活动要以顾客满意为指针，要从顾客角度、用顾客的眼光而非企业自身的角度来分析、考虑消费者的需求。其基本观点是：把顾客需求作为企业开发产品的源头，最大限度地使顾客感到满意。

经营战略从CI发展到CS，是企业管理理论的一次发展，两种战略在具体应用上的不同主要有以下两个方面。

1. 战略策划的手段不同

CI战略站在企业自身一面，主要从三个方面对企业的整体形象进行策划。首先，通过理念识别系统(MI)所具有的导向凝聚力、激励力、辐射力和稳定力来推动企业生产经营活动的正常运转，并表现出良好的企业整体形象特征。它既要体现企业的基本使命，还要确立诸如质量观、服务观、责任观等特殊使命；既要体现企业经营方针，充分考虑企业所处的行业特点，市场消费的价值取向及企业经营的自身特点，又要有企业自身的风格，并充分考虑企业信誉、企业道德、竞争风格和创新精神。其次，从行为识别系统(BI)来看，主要通过一系列有目的、有秩序的组织管理模式的

调整和对员工组织教育等一系列活动，进一步协调企业内部关系，促进员工对企业理念的认识，从而增强企业内部凝聚力，形成企业内部人人追求创新，积极进取的新企业形象。最后，在视觉识别系统(VI)策划时，企业可以利用高度发达的传媒技术、准确地、迅速地表达出企业理念、企业特征和精神面貌，使社会公众在较短时间内对企业形象形成深刻的认识。

CS策划则是企业把顾客需求(包括潜在需求)作为出发点，在产品功能、价格设定、促销环节建设、完善售后服务系统等方面，以便利顾客为原则，最大限度使顾客满意。企业通过及时追踪顾客购买后的满意度，设立改进目标，调整企业经营环节，进一步提高顾客满意程度；通过老顾客口碑，为企业吸引新顾客，从而使企业在竞争中处于有利地位。

2. 经营战略运作方式不同

CI战略立足于企业本身，通过不断调整、规范、协调，使自身形象在公众中树立起来，并以企业形象来推介产品。CI战略运作主要有三个基本点：一是通过制定企业的经营目标，指导当前和未来的经营活动，以充分体现“和谐”、“诚实”、“服务”、“守信”等经营理念，促进企业文化建设。二是通过企业内外部的协调，促进员工对企业理念的认识，增强企业内部凝聚力，对内形成“人人追求创新、积极进取”的新企业形象，对外通过产品设计，制定有效的营销策略和有力的促销手段，以满足市场的要求。三是企业要把握CI设计中的识别规则，着重考虑企业的名称、标准字、标准色的确定，利用简捷、明快的设计风格，体现企业特征，给顾客留下深刻的印象。

而CS策略当然也不可能忽视企业形象的塑造，只是在营销战略运作方式上注重了三个关键点：第一，寻找新视点，小心为顾客。昔日工业革命伊始，有一句市场格言叫“顾客要小心”，而如今，市场格言要重新改写，即“小心为顾客”。第二，树立新起点，更新游戏规则。CS经营战略中强调用户参与，并十分重视用户意见，把处理好顾客的意见视为创造顾客满意度的推动。第三，创造新买点，开辟经营新天地。“让顾客满意”不仅仅表现在服务承诺上，如果站在顾客立场上研究和开发产品，预先把顾客“不满意”从产品本身和供应过程中尽可能地剔除，并顺应顾客的需求趋势，预先在产品上创造顾客的满意，通过发现顾客潜在需求并设法用产品去引发这些需求，便可以使顾客感到意想不到的满意。

资料来源：刘宝玲，樊广华．VI Vs CS[J]．中国工商管理研究，2002（1）．

营销策划实战

1. 2003年7月，夏新电子股份有限公司宣布启动新寓意为“华夏之新锐”的“夏新”，代替原有的企业中文标识“厦新”，企业的英文标识也更新为“Amoi”，以代替原有的英文标识“Amoisonic”。夏新总裁李晓忠在接受采访时表示，从影碟机创业到成功转型手机，在获得持续高速增长之后，夏新提出了多元化发展的战略，公司将形成以手机为龙头，其他产品共同发展的产业格局，各产业之间形成互补，逐步形成关联式多元化的发展态势。如果您是公司形象策划部门的领导，在改变企业基本视觉识别要素中的公司标识的同时，还需要做哪些企业工作？如何做？

2. 近年来，大学之间对优秀生源的争夺越来越激烈，不过最终那些好生源还是被具有好声誉、好形象的大学吸引。遗憾的是，您是一所形象较差大学的领导，如果您要提升您所在大学的形象，该如何策划？



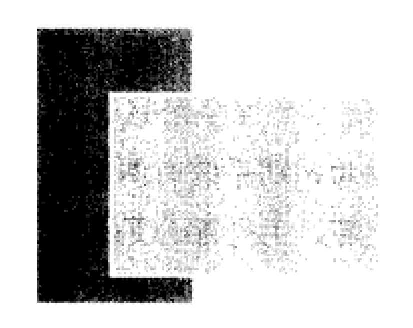
本章小结

企业形象识别系统译自英文corporate identity system，因此也称为CIS。即由一个企业区别于其他企业的标志和特征所形成的系统，目的是在公众心中占据特定位置，进而树立独特的形象。企业形象整体系统包括三个构成要素，分别是理念识别系统、行为识别系统和视觉识别系统，即CIS的三个子系统。

企业导入CIS有三种模式：预备型导入模式、扩张型导入模式和拯救型导入模式。一般来说，CIS的导入可以通过进行实态调研、明确形象概念、确定设计内容、培训与宣传、控制等五个程序来完成。

企业理念识别系统主要包括企业使命、企业价值观、企业经营思想等；企业行为识别系统有两部分组成：一部分是企业内部行为系统，包括企业制度、企业风俗、企业员工行为规范等，另一部分是企业外部行为系统，主要包括市场调研、营销战略、产品开发、促销安排、广告活动、公共关系等经营管理行为；企业视觉识别系统由基本要素和应用要素构成，基本要素主要包括企业与品牌名称、企业与品牌标志、企业标准字、企业标准色、企业吉祥物等，应用要素主要包括办公用品、接待用品、人员服饰、交通工具、环境设计、宣传用品、产品包装、广告传播等。





第10章

促销策划

开篇案例

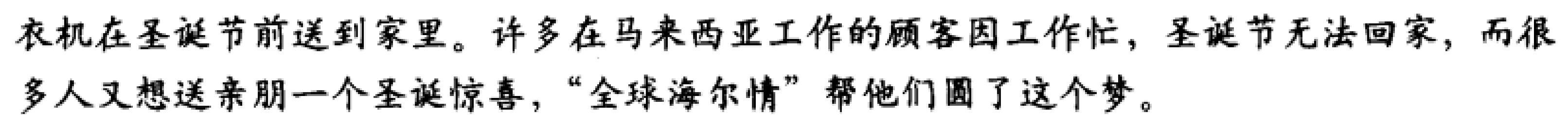
海尔开拓马来西亚市场的两个促销活动

印度洋海啸灾难牵动着海尔的心。2005年1月1日，“海尔马来西亚捐助海啸灾难基金会仪式”在马来西亚联邦大道旁的ARMADA酒店成功举行，几百台海尔产品在当地海尔经销商中进行现场义卖，共计82 700林吉特（约计人民币177 000元）的赈灾款当场捐给灾区，体现海尔真诚回报社会的情怀。

此次活动引起了当地政界、经济界、媒体和经销商的高度关注，尤其是当地媒体对海尔慈善活动的报道更是好评如潮。NTVT综合电视台在马来西亚语的黄金档新闻中，播放了长达1分半钟的记者在现场采访的义卖活动，《星洲日报》、《南洋日报》、《中国报》、《光明日报》、《星报》（马来西亚最大英文报纸）等报刊均用大篇幅报道海尔的义举。海尔成了马来西亚家喻户晓的品牌，成功打进了市场。

2004年9月，海尔洗衣机在马来西亚举办了“海尔全球情”——为您至亲送“精洗”的活动，只要当地人在马来西亚任何地区交款订购，就可以给远在美国、日本、新加坡、泰国等地的亲朋好友送上一件最好的礼物——海尔双动力洗衣机。海尔在各地各国的营销公司可以快速地将洗衣机配送到位。

“您好！请问这是香港黄老先生家吗？我是海尔洗衣机香港地区的服务员，现在上门给您安装海尔洗衣机，时间方便吗？”“安装洗衣机？我们没有买洗衣机呀？”“是这样的，您在马来西亚的儿子黄文良先生在当地为您买了一台海尔洗衣机作为圣诞礼物。海尔最近开展了‘海尔全球情’异地送货业务，从香港给您送货！”身在香港的黄先生怎么也没有想到，在马来西亚的儿子通过海尔的电子商务，将一份特殊的圣诞礼物——海尔双动力洗



衣机在圣诞节前送到家里。许多在马来西亚工作的顾客因工作忙，圣诞节无法回家，而很多人又想送亲朋一个圣诞惊喜，“全球海尔情”帮他们圆了这个梦。

“全球海尔情”营销活动从马来西亚发起后，电话咨询购买海尔双动力洗衣机的马来西亚消费者络绎不绝。海尔这次大型营销活动让经销商了解了海尔的国际实力，纷纷主动找到海尔并要求全力支持海尔洗衣机。2004年11月，马来西亚经销商追加的海尔洗衣机订单量是10月份的5倍，大大促进了洗衣机的销售量。

10.1 促销概述

10.1.1 促销的定义

促销是促进营销、销售的简称。促销具有广义、狭义两层意思。广义的促销是指企业通过产品、价格、分销策略、广告、公共关系、人员推销、销售促进等一系列工具的运用，达到增加销售的目的。狭义的促销则并非麦卡锡所指的4P要素之一，而是指属于该促销中的与广告、公共关系、人员推销处于并列关系的一个子要素——销售促进（sales promotion, SP）。在国内的部分译作中也被称为“营业推广”或“销售推广”。美国市场营销学会(AMA)对促销的定义为：促销是人员推销、广告和公共关系以外的，用以增进消费者购买和交易效益的那些促销活动，如陈列、抽奖、展示会等非周期性发生的销售努力。国际营销大师菲利普·科特勒则认为促销是刺激消费者或中间商迅速或大量购买某一特定产品的促销手段，包含了各种短期的促销工具，是构成促销组合的一个重要要素。

本书第11章、第12章将围绕该促销内容展开，对其中的形象宣传、广告、公共关系等促销工具进行详细的说明和设计。本章主要在广义促销的框架下，对销售促进的部分作较为详细地介绍。

10.1.2 促销的内容

促销的实质是一种信息传播、沟通行为，是针对消费者对信息的心理需求，采用适当的信息沟通手段而进行的整体营销、沟通活动。它的核心内容是：什么人，向谁说什么，用什么方式说，通过什么途径说，达到什么目的。从信息传播的角度来看，促销具有两种基本形式：企业营销信息的单向式传递沟通、企业营销信息的双向式传递沟通。单项式传递沟通是指卖方对买方或买方对卖方，一方发出信息，另一方接受信息。双向式传递沟通则是指买卖双方相互交流、互通信息、不断进行信息的反馈与调整。

根据拉斯韦尔模型，双向信息传播的一般过程如图10-1所示。

图10-1中包括九个要素：信息、信息媒体、信息发送者、信息接收者、编码过程、解码过程、接收者的反应、信息的反馈以及噪声。在企业营销信息传播模式中，营销信息的发送主体（发送者）是企业，它通过各种促销工具（信息媒体）将企业的商品信息或企业形象信息（营销信息）发布给目标受众，包括目标顾客——现实和潜在的顾客、中间商及一般公众（信息接收者）。在这个过程中，在使用各种媒体传播企业营销信息之前有一个编码的过程，即将企业的营销信息制作成媒体能够传送的形式，如广告、销售诉求、新闻稿件和售点陈列等，而在消费者或用户接受到编码信息之后，需要通过解码过程才能了解企业营销信息的内涵。

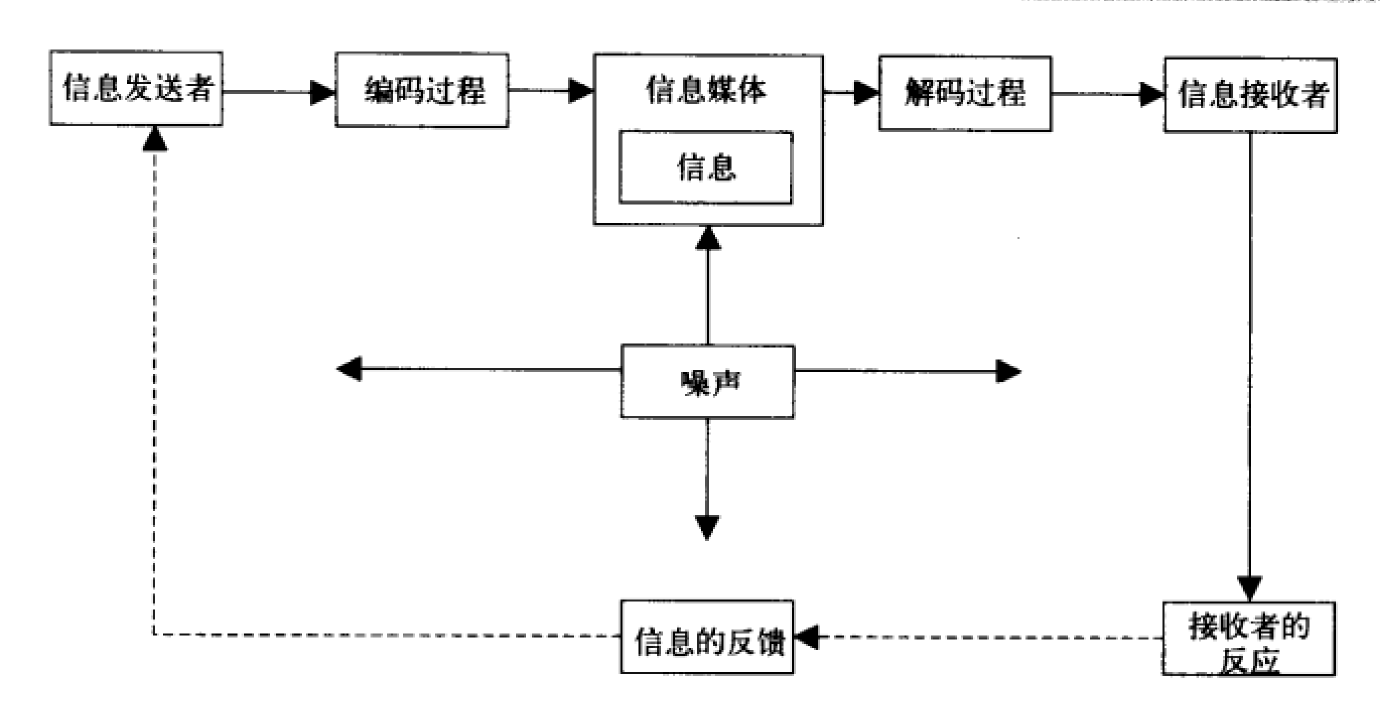


图10-1　拉斯韦尔模型

解码和编码的一致性决定了信息传递的有效性。而这种一致性需要通过消费者或用户的反应和企业的信息反馈，才能知晓。其中，整个传播过程中任何一个环节出现问题，都会影响企业营销信息的传播效力。例如：企业由于定位不准，发布了错误的信息；企业编码有误，发布了并不是自己真正想要发布的信息；传播媒体选择失误，尽管发布了营销信息却不能被目标顾客所接收；消费者或用户的解码出现问题，没有能力看懂或误解了企业所要表达的意思；信息虽然抵达了消费者和用户，但并未引起预期的注意等等。此外，各种各样的噪音，会造成非预期的信息扭曲、失真等，也会通过影响信息传播过程的各个环节，从而影响企业营销信息的传播效力和效率。

信息的传递模式可以帮助我们理解促销的内容含义。一般来讲，促销的内容主要包括以下几层意思：

(1) 促销的核心是企业与目标顾客的双向沟通。企业与消费者或用户之间达成交易的基本条件是信息沟通。如果企业未能将自己生产经营的产品或服务信息传递给消费者，那么，消费者对此则一无所知，自然谈不上购买。只有将企业提供的产品服务信息传递给消费者，引起消费者的注意，并结合消费者的需要形成消费动机，才有可能使消费者产生购买欲望。

(2) 促销的直接目的是引发、刺激消费者或用户产生购买行为。在消费者可支配收入既定的条件下，消费者能否产生购买行为主要取决于消费者的购买欲望，而消费者的购买欲望又与外界的刺激、诱导密不可分。促销正是针对这一特点，通过各种传播方式把产品或服务等有关信息传递给消费者，以激发其购买欲望，使其产生购买行为。

(3) 促销的方式有人员促销和非人员促销。人员促销也称为直接促销或人员推销，是企业运用推销人员向消费者推销商品或服务的一种促销活动。它主要适合于在消费者数量少、比较集中的情况下进行促销。非人员促销又称间接促销或非人员推销，是企业通过一定的媒体或活动传递产品或服务等有关信息，以促使消费者产生购买欲望、发生购买行为的一系列促销方式，包括广告、公关和销售促进。它适用于消费者数量多、比较分散的情况。通常，企业在促销活动中将人员促销和非人员促销结合起来运用。

10.2 促销策略类型

促销进行的是信息传播和沟通，并诱导顾客做出购买反应的工作。其中，企业在促销上有五



种不同的传播工具可供使用，即广告、公共关系、人员推销、销售促进和直接营销。

10.2.1 广告

广告是指通过一定媒介向广大顾客传递信息的有效方法。广告的具体形式很多，只要是利用大众传播媒介来传播产品和服务信息并刺激顾客购买，都可以看做是广告。目的是为了影响目标受众的思想意识和实际行动，使之发生有利于企业的转变或维持。具体的方法包括利用杂志、报刊、电台、电视传播广告，发放宣传小册子、制作广告牌，进行售点陈列等。

专栏10-1 轻盈的K牌鞋女郎广告

数年前，K牌鞋的制造商和代理商BBH发现了K牌鞋一个隐藏的卖点，那就是他们制鞋所用的皮革不会发出吱吱嘎嘎的声音。于是他们抓住这一点大肆炒作了一番。一个K牌鞋的广告就是一个女子穿着K牌鞋悄然无声地走进一间公寓，公寓里，他的情人正和另一女人在吃饭。穿着K牌鞋的女子走过去，把一碗稠稠的面条扣到了那个花心男人的头上，然后又悄无声息地转身迈着自信的步伐走出了房间。

资料来源：P R 史密斯，乔纳森·泰勒．市场营销传播方法与技巧[M]．北京：电子工业出版社，2003.

和其他促销工具相比，广告具有以下特点。

1. 传播迅速、受众面广

通过广告，企业能把产品与劳务的特性、功能、用途及供应厂家等信息传递给消费者，沟通产需双方的联系，引起消费者的注意与兴趣，促进购买，加速商品流通和销售，短期的营销刺激比较强烈。

2. 通过反复渲染、反复刺激扩大产品的知名度

知名度的提高会引起一定的信任感，从而增加购买量。消费者对某一产品的需求，往往是一种潜在的需求，这种潜在的需要与现实的购买行动，有时是矛盾的。广告造成的视觉、感觉映象以及诱导往往会勾起消费者的现实购买欲望。

3. 简单易用

广告内容由企业控制，可以向所有目标受众传播同一信息，运行模式简单，运用得当，会具有较强的冲击力。

4. 人均费用低

广告的媒体费用较高，但由于广告受众面广，因此人均费用反而较其他方法低。

10.2.2 公共关系

公共关系是从公共宣传发展而来的。公共宣传通常指不以企业自己的身份，而是以第三者的身份，通过大众媒体对企业及产品或服务进行转达、赞誉，直接效果是使产品或企业能形成良好的顾客印象和公众形象，最终仍然以提高销售量为目的。企业进行公共关系活动的具体方法有很多，比如，密切与新闻界的关系，吸引公众对某人、某产品或某服务的注意；通过新闻媒体对产

品或企业进行宣传报道；开展企业联谊活动，加强企业与相关群体的关系；游说立法机关与政府官员；支持相关团体，赞助相关活动；安排特别活动，宣传企业或产品；处理顾客抱怨，满足顾客需求，保持顾客忠诚。

专栏10-2　松下公司的公关调查

日本松下公司就是一家善于应用征询型公共关系，在市场中不断赢得胜利的公司。20世纪80年代，随着电器市场的饱和，电熨斗也加入了滞销的行列。如何才能使电熨斗的生产重现生机？如何才能开发出新的畅销产品？松下公司电熨斗事业部的科研人员心急如焚。

一天，被称为“熨斗博士”的事业部长宕见宪一突然想起，何不听听消费者的意见呢？于是他召集了几十名不同年龄的家庭主妇，让他们对松下公司的电熨斗挑毛病。“有意见尽管大胆提，务必请指教！”宕见宪一坦诚地说。主妇们望着已经改良多次的电熨斗默不作声。突然一位妇女说：“熨斗如果没有电线就方便多了。”她的话引起了一阵哄笑。“妙！无线熨斗。”宕见宪一兴奋地叫了起来。事业部马上成立攻关组。经过多次试验，无线熨斗诞生了，它立即成为当年市场中的抢手货。

资料来源：徐哲一，等．策划管理10堂课[M]．广州：广东经济出版社，2004．

企业在进行公共关系活动时，也要利用大众媒体，如报纸、期刊、电视、广播、商业出版物等。但二者有所区别：企业进行广告活动，往往是指商业广告，需要付费，是一种有偿的促销活动；公共关系虽然也利用广告等手段，但其宣传一般是不用付费的，是一种“制造新闻”的行为。与其他促销工具相比，公共关系活动的特点如下。

1. 公共关系活动范围广泛

它不仅要面向企业产品和服务的直接消费者和客户，而且还要面向那些虽不直接购买企业的产品和服务，但同企业的经营活动有着密切联系的企业公众，如媒介公众、社区公众、政府公众、金融公众、职工公众、股东公众等。显然，企业针对这些出众开展的公共关系活动，其意不在促使它们直接购买企业的产品和服务，而是通过协调与这些公众的关系为企业创造良好的生存环境。

2. 企业整体形象提升是公共关系的核心

企业开展的公共关系活动一般来说不是针对企业的某一种特殊的产品和服务，而是针对于整个企业的形象和信誉。它通过传播活动所要告诉消费者或企业其他公众的是企业的历史、现状和未来以及企业的经营目标和方针，其直接目的是使公众对企业产生信任感和依赖感，从而为企业的市场竞争提供一种良好的社会基础。用一句通俗的话来说，企业公共关系活动的直接目的是“推销企业”。

3. 公众接受程度高

由于公共关系活动是借助第三方媒体来进行，会使公众感到客观性、真实性比较高，信任度随之提高。

4. 长期性和长远观点

公共关系活动的主要目的是要树立良好的企业形象，提高企业信誉，为企业提供进行市场竞争的形象优势。实现这一任务，绝非是一朝一夕的事情，而是需要企业公共关系部门为此付出艰苦的努力和进行长期坚持不懈的工作。

10.2.3 人员推销

人员推销是指企业通过派出销售人员，与一个或一个以上可能成为购买者的人交谈，作口头陈述，以推销商品，促进和扩大销售。在这一过程中，销售人员要确认购买者的需求，并通过自己的努力去吸引和满足购买者的各种需求，使双方能从公平交易中获取各自的利益。人员的推销形式很多，如营业（网点、门市、柜台）推销、展示（展览、演示）推销、服务推销、样品推销、会议（订货会、商务洽谈会、研究会）推销、电话推销、上门（走访、逐户）推销、个人推销、集体推销等。

专栏10-3 灭火器

办公室的员工刚刚还是笑声不断。当听到推销员令人生厌的脚步声时，大家就都乱糟糟地躲在门后或者是桌子下面，以避免同正走过来的推销员目光接触。当我注意到大家发出阵阵窃笑，并向家具后面四散躲避时，方才意识到一个推销员已经迫近了。太晚了，我转过身，看到一个衣衫破旧的小个子，身着一件油糊糊的雨衣，带着一个被咖啡弄脏了的公文包向我走过来。我还没有搞清楚到底发生了什么事，他就把他的公文包打开了，接着就把一小罐汽油撒在自己身上。他从衣服的里兜掏出了一个打火机，就把自己点着了。接着，他一边摆出典型的推销员的姿势（右臂伸出，拿着一个喷灌，左臂指向商标），一边说："看看这个，女士们先生们，这就是Flame Zapper袖珍灭火器……"。就在他向自己喷灭火剂的时候，他还继续说："随便到哪儿，你都可以带着这东西……"他离开时，身上轻了几罐灭火器的重量，可却增加了几英镑的重量。

资料来源：P R 史密斯，乔纳森·泰勒．市场营销传播方法与技巧[M]．北京：电子工业出版社，2003．

和其他促销工具相比，人员推销具有以下特点：

1. 双向信息沟通使信息传递容易被接受

推销人员在访问推销的过程中，要与顾客直接面对面地进行洽谈，因此，购买者并不是被动地接收企业的促销信息，他们也通过某种方式主动发出信息。这就使得推销人员可以根据购买者的即时反映调整推销对策，施展劝说才能，达到销售目的。

2. 人际关系强，容易建立较稳定的购销关系

推销人员在销售过程中要经过较多次的反复劝说，与顾客接触机会多，容易相互了解。一旦交易达成，双方的目的都得以实现，稳固的购销关系也就随之建立起来。

3. 灵活性强，具有能动性和选择性

推销人员可以在不同的时间，根据不同顾客的不同需求，采用不同的推销方式；还可以根据自己对顾客购买意向的判断，随时中断或继续推销活动。

4. 针对性强

一般来说，推销人员在开展推销活动之前，都估计和分析过可能的推销对象是什么人，对他们的需要和欲望以及其他一些特性已有大致的了解。另外，在推销过程中，推销人员还可以及时地回答或解释购买者提出的问题。

5. 信息收集反馈能力强，便于公司决策

推销人员在与购买者磋商中，能从他们的态度、要求中收集到有关竞争情况和消费者具体需求的信息，以及对本企业产品及其他活动的意见，这无疑有助于降低企业营销决策的风险。

10.2.4 销售促进

销售促进又称SP，是英文sales promotion的简称。是指企业运用各种短期诱因，鼓励购买或销售产品的促销活动。销售促进可以有效地推进新产品进入市场，有效地抵制和击败竞争者的促销活动，有效地刺激购买者购买，有效地影响中间商的营销活动。

根据销售促进的对象，可以将销售促进分为以下四类。

1. 向消费者推广的方式

（1）赠送样品。向消费者免费赠送样品，可以鼓励消费者认购，也可以获取消费者对产品的反映。样品赠送，可以有选择的赠送，也可在商店或闹市地区或附在其他商品和广告中无选择的赠送。这是介绍、推销新产品的一种方式，但费用较高，对高价值商品不宜采用。

（2）赠送代价券。代价券作为对某种商品免付一部分价款的证明，使持有者在购买本企业产品时可以免付一部分货款。代价券可以邮寄，也可附在商品或广告之中赠送；代价券还可以对购买商品达到一定的数量或数额的顾客赠送。这种形式，有利于刺激消费者使用老产品，也可以鼓励消费者认购新产品。

（3）包装兑现。即采用商品包装来兑换现金。如收集到若干个某种饮料瓶盖，可退换一定数量的现金或实物，借以鼓励消费者购买该种饮料等。这种方式的有效运用，也体现了企业的绿色营销理念，有利于树立良好的企业形象。

（4）廉价包装。又叫折价包装，即在商品包装上注明折价数额或比例。廉价包装可以是一件商品单独包装，也可以是若干商品或几种用途相关的商品批量包装。这种形式，能诱发经济型消费者的需求，对刺激短期销售比较有效。

（5）赠品印花。也叫做交易印花。消费者购买商品时，赠送消费者印花。当购买者的印花积累到一定数量时，可以兑换现金或商品。

（6）有奖销售。向购买者提供购物获取现金、礼品、旅游的机会，可激发购买欲望。

（7）优惠券。对合作者、老顾客提供的一种可享受优惠的证明，既可联络感情，又能提高企业或产品的知名度。

（8）俱乐部制或会员制。顾客缴纳一定数额的会费给组织者，便可享受多种价格优惠的促销方式。

2. 向中间商推广的方式

（1）购买折扣。为刺激、鼓励中间商大批量的购买本企业产品，对第一次购买数量较多的中间商给予一定的折扣优待。购买数量越大，折扣越多。折扣可以直接支付，也可以从付款金额中扣除，还可以赠送商品作为折扣。

（2）资助。生产者为中间商提供陈列商品、支付部分广告费用和部分运费等补贴或津贴。在这种方式下，中间商陈列本企业产品，企业可免费或低价提供陈列商品；中间商为本企业产品做广告，生产者可资助一定比例的广告费用；为刺激距离较远的中间商经销本企业产品，可给予一



定比例的运费补贴。

(3) 经销奖励。对经销本企业产品有突出成绩的中间商给予奖励。这种方式能刺激经销业绩突出者加倍努力，更加积极主动地经销本企业产品，同时，也有利于诱使其他中间商为多经销本企业产品而努力，从而促进产品销售。

3. 向企业用户推广的方式

(1) 展销会。通过产品的展览陈列、示范操作等形式，吸引企业用户购买。在展销会上可以直接洽谈业务。

(2) 现场演示。在销售现场用示范表演的方法介绍新产品的用途、性能，增强企业用户对产品的了解、信任，并刺激购买。

(3) 订货会、业务会。在订货会直接就产品的价格、数量、性能、技术及送货条件与企业用户洽谈，也可在业务招待会上联络与企业用户的感情。

(4) 退款协定、免费试用。

4. 向销售人员推广的方式

(1) 销售红利。企业规定按销售额提成，或按所获利润不同提成，以鼓励推销员多推销商品。

(2) 推销竞赛。企业确定一些推销奖励的办法，对成绩优良的销售人员给予奖励。奖励可以是先进称号，也可以是物品或是旅游等。

(3) 推销回扣。回扣是推销额中提取出来的作为销售人员销售商品的奖励或酬劳。利用回扣方式把销售业绩和报酬结合起来，有利于推销员积极工作，努力推销。

(4) 职位提拔。对业务做得出色的推销员进行职务提拔，奖励他将好的经验传授给一般推销员，有利于培养优秀推销员。

和其他促销工具相比，销售促进的特点主要如下。

1. 刺激强烈、效果显著

销售促进大多使用某些能够直接带给消费者、用户或经营商利益的方法，刺激需求，促使消费者、用户或经销商立即采取购买行为或增加购买量，因此，刺激作用既直接又强烈。大多数消费者、用户或经营商，很容易在利益的诱使之下，改变自己的购买决策。

2. 即时与短暂效应

与其他促销工具相比，销售促进更注重产品销售目标。根据产品特征、顾客心理及市场状况，灵活运用各种销售促进方法，企业能够使其产品很快引起关注，收到迅速扩大销售的效果。不过，由于销售促进的方式很容易被模仿，所以，即使企业使用的是一种以前从没有人使用过的新方法，其效果也会因为别人的模仿而难以长久。

3. 方式多样、不拘一格

销售促进的方法灵活多，很多新的方法也正在被发明出来。

不过，销售促进往往伴随着各种优惠活动，很容易使人们联想到企业生产经营遇到了问题，产品积压，质量下降，甚至企业有倒闭的危险，有损产品或企业形象。因此，那些注重品牌形象的企业要慎用。

10.2.5 直接营销

直接营销（direct marketing）指运用一种或多种通信手段或广告媒介，传播促销信息，使某一区域的消费者产生购买动机，到展示店购买或通过各种通信方式定购。一般的过程是：传播信息→消费者产生购买动机→消费者定购→企业送货，所以也叫做“直复营销”。直接营销是一种随着通信技术的发展而兴盛起来的信息传播方式与促销方式。它利用先进的通信技术设备和方法，使消费者不出家门就可以完成采购活动。其典型形式如下。

1. 购货目录

生产商、批发商或零售商把自己所经销的产品制成商品目录或分类目录，通过报纸杂志、广播电视、电脑网络等，传达或寄送给潜在顾客，潜在顾客则可根据需求下单选购，企业或者在门店销售，或者送货上门。

2. 邮购订单

营销人员把欲销售商品制成订购货单，发送给目标市场上的顾客及潜在顾客。发送信息的方法主要为信函、电子信函、电子邮政、家庭电脑网络以及报纸杂志、广告、传单、书后扉页等。

3. 电话营销

营销人员运用电话沟通，开展信息传播和营销活动。

4. 直复广告

营销人员通过在报纸、电视或网络上登载广告，显示商品目录和订单，描述和演示商品外形、规格、使用特性、作用效能、操作示范、价格比较和服务承诺等，使目标顾客即期反应，上门或电话定购。

5. 电子网络销售

通过互联网，企业直接向最终消费者或用户进行信息传播和营销活动。

直接营销和其他促销方式相比，具有鲜明的特色：非公众性，信息一般发送至某个特定的人；定制，信息为某人定制以满足他的诉求并发给他；及时，信息传播速度非常快；交互反应，信息内容可根据个人的反应而改变。

10.3 促销策划的流程

10.3.1 促销调查

促销调查，是指对影响企业促销活动的有关资料进行收集和整理，分析企业促销的外部环境和内部状况，目的是为企业的促销决策提供依据，是促销策略设计的重要基础工作。

1. 调查程序

促销调查遵循一定的科学程序，常见的调查程序分为6个阶段。

（1）准备阶段。主要包括分析问题所在及问题焦点，明确调查问题，确立调查目的和设定调查假设。

（2）制定计划阶段。主要包括制定调查计划、确定调查方法、设计抽样计划、训练访问员和试调查。

（3）正式执行阶段。主要包括设计调查问卷、实施调查、收集信息、控制进度和控制调查质量。

（4）结果处理阶段。主要包括资料整理、资料统计分析、解释资料间相互关系。

（5）补充调查阶段。主要包括对未收集到的信息进行补充调查。

（6）撰写调查报告阶段。主要包括撰写促销调查报告，提出结论与建议。

2. 调查方法

（1）资料来源。调查资料可分为原始资料和二手资料。原始资料是指为达到当前特定目的，通过实地调查获取的第一手信息；二手资料是指为其他目的已经收集到的信息。一般来说，促销调查开始时，通常先着手收集二手资料，以判断问题是否已经解决或解决的程度。其来源通常有内部资料（企业销售记录、财务报告、市场研究报告等）及外部资料（政府出版物、期刊和书籍、商业性资料等）。二手资料收集完毕，再收集成本较高的原始资料。通常做法是与某些人单独交谈或集体座谈，从而了解人们对产品或服务的大致看法，然后确定调查方法，设计抽样计划，进行大规模的实地调查。

（2）调查方法。收集原始资料的方法多种多样，常用的有观察法、小组座谈、问卷调查法、实验法等。

3. 调查内容

企业促销调查必须围绕企业的促销策划工作来进行，既要了解影响促销的微观因素及变化，又要了解与企业促销工作密切相关的宏观因素的变化。因此，企业促销调查包括外部调查和内部调查两个方面。

（1）外部调查。包括促销环境调查、市场流通调查、竞争对手调查、客户调查、消费者调查、专项调查等。

（2）内部调查。包括企业营销能力调查、营销事务调查、财务能力调查、管理能力调查等。

10.3.2 确定促销目标

企业的促销目标应与企业整体营销目标以及该阶段促销目标相配合。促销目标可以是对于市场或财务等经济效益性质目标的描述，如扩大市场份额、提高产品接受程度、增加销售额，也可是对于企业形象等目标的描述。进一步区分具体的促销目标，可以细化为以下分类：

1. 企业在不同时期的促销目标

企业在经营的不同时期开展促销的具体目标是不同的。我们可以从两个不同的角度来分析企业在不同时期的促销目标。

（1）产品生命周期各阶段的促销目标。

1) 导入期：缩短产品与顾客之间的距离，引导目标顾客试用，认知新产品。

2) 成长期：鼓励重复购买，刺激潜在购买者，增强中间商的接受程度。

3) 成熟期：刺激大量购买，吸引竞争品牌的顾客，保持原有的市场占有率。

4) 衰退期：处理库存。

（2）销售淡旺季的促销目标。

1) 销售淡季：维持顾客对产品的兴趣，刺激需求，减轻淡季的库存压力。

2) 销售旺季前：影响消费者的购买决策，争取竞争品牌的顾客。

3) 销售旺季：鼓励重复购买和大量购买，鼓励消费者接受品牌延伸的新产品。

4) 销售旺季后：出售旺季剩余产品以回笼资金，减少积压风险。

2. 企业针对不同对象的促销目标

(1) 针对消费者的促销目标。

1) 鼓励现有消费者继续购买本品牌产品，把延时性购买变为即时性购买，鼓励大批量购买，接受由本品牌延伸的新产品。

2) 争取潜在客户，培养新的客户群。

3) 争取未使用者的试用，从品牌竞争者手中夺走品牌转换者。

(2) 针对中间商的促销目标。

1) 改善销售渠道，维持和巩固现有的销售渠道及货架陈列；争取让中间商存放额外的开架样品和不定期的促销样品；鼓励中间商销售完整的产品系列。

2) 维持较高的存货水平，诱导中间商储存更多的本品牌产品，鼓励储存由本品牌延伸的新产品和相关产品。

3) 建立品牌忠诚度，排除竞争者促销措施的影响，吸引新的中间商。

4) 激励中间商推销本品牌产品的积极性，如进行特别的展示和陈列，布置有吸引力的卖场广告，对本品牌的产品进行不定期的降价销售等。

(3) 针对销售人员的促销目标。

1) 鼓励销售新产品或新品种。

2) 鼓励寻找更多的潜在顾客。

3) 刺激淡季销售。

10.3.3 选择促销工具组合与方法

战略思想、促销目标的确定，为促销工具的选择奠定了基础。在此阶段，核心内容是如何根据促销目标，选择适合的促销工具组合，并有针对性地分解促销任务，根据目标及人物选择具有可操作性、可行性的具体促销方法。

1. 选择促销工具组合

促销战略策划完成后，企业明确了促销目标，进一步确定了促销的中心任务，由此来围绕该中心任务选择促销组合工具。选择促销工具组合，要综合考虑产品性质、产品生命周期、消费者购买准备阶段等多种因素，并和企业自身特点相结合。确定广告、公共宣传、销售促进、人员推销、直接营销几种工具在整体促销活动中的重要性，优先次序，资金分配等，作为下一步进行各项具体的活动策划的前提。

2. 促销任务分解

为了进一步将促销形成一个个的活动、计划、组织和政策安排，需要对已确定的核心任务进行分解。这种分解一般根据沟通主题要求来进行，当然也可以按组织、部门、诉求对象来进行分解，但不论如何分解，制定一个详细的活动计划项目表是不错的选择。如某公司某年度某一时段

按照促销目标确定为提高产品认知度，则可按主体要求分解为知名度、社会形象力和厂商支持度，因此可以设计一下活动：新闻发布会、商家座谈会、广告宣传计划、新品展示会、销售促进活动、促销员培训等。

3. 选择促销方法

促销方法的选择除了要受到产品性质、营销策略、产品生命周期、购买者准备阶段等几个因素影响外，最重要的是具体的促销方法必须能够有利于达到所制定的促销目标。表10-1反映了部分促销目标与促销方法之间的适用关系。

表10-1　部分促销目标与促销方法的适用关系

促销目标		促销方法						
		售点广告	优惠	免费样品	折扣	游戏与竞赛	有奖销售	酬谢包装
短期目标	引起尝试	▲		▲		▲	▲	
	改变购买习惯		▲	▲	▲			▲
	增加每次购买量		▲		▲		▲	▲
	刺激潜在购买者	▲	▲	▲		▲		▲
	提高中间商接受程度		▲	▲	▲		▲	
长期目标	提升广告形象	▲				▲		
	巩固品牌形象	▲				▲	▲	

实践表明，同时使用多种促销方法比单独使用一种方法更加有效，因此在选择促销方法时，要特别注意各种促销方法的创意组合。通过以下几个例子可以说明不同促销方法的组合应用：

- 为了让消费者看到售点广告，最好的刺激方法就是兑奖，这种促销方法可以使消费者在心理上由衷地投入整个活动，同时达到阅读广告的目的。
- 免费赠送的样品包装可以作为优惠券使用，使消费者在试用过后有兴趣产生第一次购买。
- 为了增加折价券的兑换率，可以在折价券上加上抽奖或者竞猜的活动。
- 消费者参与抽奖活动没有中奖，抽奖凭证可以作为下次消费的优惠券，此举不但能够实现较高的参与率，同时会减少未中奖者的挫折感。
- 为取得最大效果，对消费者的促销与对经销商的促销应该同时进行，如果配合以销售人员的特殊激励，那么带来的影响会更为巨大。
- 为了促使零售商大量购入存货，可以将多项优惠条件同时提供给零售商。
- 在进行消费者促销时，为了得到零售商更多的协助和支持，可以增设一项针对零售商的销售比赛。
- 企业向消费者承诺，如果他们在一家商场购买了一定数量的产品，则可以免费或以较低的价格购买该店出售的其他产品。由于这种优惠可以增加零售商的营业额，所以零售商也乐于支持这样的促销活动。

10.3.4 促销活动策划

在具体活动的策划阶段，要分别制定广告策划、公共宣传策划、销售促进策划、人员推销策划方案等内容，并制定促销费用预算计划。广告策划、公关策划的内容可详见第11章、12章，本部分主要介绍狭义的促销（SP，销售促进）的策划过程。

1. 确定促销活动要素

(1) 促销范围。企业不可能只生产或经营一种产品，但企业的内部资源如人、财、物等是有限的，因此，在进行促销活动策划时，首先要确定促销的产品范围。同时，企业的市场区域通常要有主要市场和次要市场之分，促销活动所涉及的市场范围也是企业需要慎重考虑的问题。

促销范围的确定主要根据不同产品在不同销售区域的销售情况、企业的自身资源状况、企业经营目标和市场竞争状况来决定。例如，企业的主流畅销产品是主要的现金流和利润来源，应保持促销力度和更新促销方法；企业开发新产品的作用是发展新的细分市场、寻求新的利润增长点，应加大新产品的促销投入；而处于衰退期或者非主流产品，则可适当减少促销投入。又如，为拓展新的区域市场，获取更大市场份额，通常在新的市场区域采取较大力度的促销。

(2) 促销时机。企业在什么时机进行促销活动，对促销效果的影响是不一样的。一般来说，促销时机的选择应根据消费者需求和市场竞争的特点，结合整体市场营销战略来确定。例如，如果产品需求存在明显的季节性，则应在旺季来临之前和旺季期间开展促销活动；如果调查结果显示竞争对手即将有重大促销政策出台，则抢在竞争对手之前开展促销活动，会起到先发制人的效果。

把握最适宜的促销时机，还能够收到事半功倍的效果。事实上，许多企业都善于利用重大节庆或社会活动、企业开业或周年庆典、新产品上市等有利时机开展各种促销活动。

(3) 激励规模。要使促销获得成功，最低限度的刺激物是必不可少的。较高的刺激程度会产生较高的销售反应，但超过一定限度时，其增加比率却是递减的。因此，企业在制订促销方案时必须决定使成本效益比达到最大的激励规模。

(4) 参与条件。企业的激励是面向目标市场的每一个人，还是有选择的部分人，这种范围控制有多大，哪类人员是主攻目标等，这类问题选择的正确与否直接影响到促销的最终效果。设定参与条件要注意两个问题。一是避免将优惠给予不可能成为产品固定使用者的人；二是防止因条件太苛刻，阻碍了大部分品牌忠实者或喜欢优惠活动的消费者参与。通常，赠品只送给那些积极参与促销活动的购买者；抽奖则限定在某一范围内，如不允许企业员工的家属参加。

(5) 促销媒介。企业还必须决定使用何种促销媒介，以及如何向目标顾客传达促销方案。假设促销方法是凭证优惠，则至少有四种方式可使顾客获得优惠券：置于包装袋内、在商店入口处派发、邮寄、印刷在报纸媒体上。每一种方式都代表不同的对象、到达率和成本。包装内的方式主要送达经常使用者，成本较低；而邮寄方式虽然成本较高，却可以送达非品牌使用者。

(6) 持续时间。如果促销活动的持续时间较短，一些消费者可能因为太忙而无法参与这个活动；而促销时间太长，消费者则可能认为这是长期降价，使促销活动失去应有的作用，并对品牌产生怀疑。确定促销活动的持续时间应综合考虑产品特点、消费者购买习惯、促销目标、企业经济实力、竞争策略及其他因素。

2. 广告活动策划

主要包括选择什么样的广告创意即表现手法，选择什么样的媒介进行宣传，按照怎样的节奏播发广告等。

3. 公共宣传活动策划

主要包括选择何种公共宣传方式，如新闻发布会、展览会、座谈会等，采用何种方法使各新闻媒体能够准确流畅地接受企业的促销信息等。

4. 促销费用预算

不同的企业在财力资源、市场需求、竞争地位、促销愿望等许多方面存在差异，使得促销预算的决定很难由统一的、科学的方法来进行。常用的四种方法是：

(1) 量入为出法。即根据本企业的财力情况来安排促销经费。这种方法量力而行，易于操作，但却忽视了促销对销售的影响，计划性较差。

(2) 销售百分比法。具体有两种方式，一是根据上一年度销售额的某一百分比决定促销预算，二是根据下年度的预测销售额的某一百分比决定促销预算。销售百分比法充分考虑了促销与企业收入间的关系，但容易忽视企业的促销目标和促销效率。

(3) 竞争对等法。按照竞争对手的促销费用来决定本企业的促销预算。使用这种决定促销预算的方法，有以下基本前提：企业了解竞争对手的促销预算；企业与竞争者之间的类似性高、差异性低；企业是竞争追随者，而非领导者。

(4) 目标任务法。即首先确定促销目标以及实现目标所需要的具体任务，然后再确定要完成这些具体任务所需的经费。从理论上讲，这种方法比较合理，但实际操作起来却比较困难。

10.3.5 撰写促销策划书

当促销活动各项计划确定之后，必须按一定的规则将其文案化，以指导促销活动的实施。促销策划书的撰写，没有固定不变的模本，一般而言，一份完整的促销策划书主要包括以下内容。

(1) 市场调研分析。

1) 总则；

2) 促销调研报告；

3) 市场预测与建议。

(2) 促销目标。促销目标涉及促销的市场目标、财务目标等多个方面。有时只确定总体目标就可明确责任，有时则必须对整体目标进行分解后才能明确责任。

1) 总体目标；

2) 目标分解。

(3) 促销提案。

1) 方案细则。

- 促销主题；
- 促销时机和持续时间；
- 促销对象；
- 促销地点（区域）；
- 促销产品；
- 促销方法；
- 促销媒介；
- 促销活动方式。

2) 活动详细说明。

（4）广告配合方式。

（5）公关宣传配合方式。

（6）促销预算。

1）预算计划。确定促销的总预算和各项分类预算，包括管理费用、促销费用、附加利益费用，以及预算适用的原则、要求和预算管理办法等。

2）资金费用来源。

（7）附录等。

10.3.6 促销计划的实施与控制

在促销活动中，有三分策划七分执行之说，可见促销活动执行之重要。每项促销活动应该确定实施和控制方案，实施计划必须覆盖事先准备、实施阶段和后期延续阶段的工作。

1. 前期准备

（1）人员安排。在人员安排方面，要做到“人人有事做，事事有人管”，无空白点，也无交叉点。谁负责与政府、媒体的沟通，谁负责文案写作，谁负责现场管理，谁负责礼品发放，谁负责客户投诉，各个环节都要考虑清楚，否则会造成临阵时顾此失彼。

（2）物资准备。在物资准备方面，要做到事无巨细，大到车辆，小到海报等，都要罗列出来，然后按单检查，确保万无一失。

（3）实验方案。由于活动方案通常是在经验的基础上确定下来的，因此有必要进行一定的市场实验来判断促销工具的选择正确与否，刺激力度是否合适，传播媒介方式是否理想等。市场实验可以采取询问消费者、收集调查表，或在特定区域实施促销方案。

2. 中期操作

主要包括促销活动开展时的控制，对参与活动的人员做出纪律约束与规定。把促销活动的各个环节的时间、程序安排清楚，做到有条不紊、忙而不乱。同时，在方案的实施过程中，还要及时对促销范围、强度和重点进行调整，保持对促销活动的实时控制。

3. 后期延续

后期延续主要是媒体宣传的问题。例如，对这次活动采取何种方式，在哪些媒体上进行后续宣传。

10.3.7 促销效果评估

在促销策划方案实施之后，管理者及策划者要对方案的实施效果进行评估。评估的对象是由于实施促销方案后所实际产生的业绩效果。这种业绩效果可以通过销售增长率、成本降低率、市场占有率等客观指标反映出来，也可以通过调查所得数据进行主观判断，因此促销效果的评估方法也可以分为客观的评估方法和主观的评估方法。同时，各个促销工具的策划方案可单独进行评估，如对广告效果进行评估，可分别对广告的传播效果和销售效果进行评估，采用固定的公式来计算。在此不一一进行介绍，只列举销售促进活动的效果评估方法。

1. 客观评估法

客观评估法是以企业经营的实际指标反映方案的实施效果。这些指标包括销售指标和成本指标。通过销售指标进行分析，是最常用的方法，因为销售数据容易收集而且能够反映目标市场对促销组合的反应。在进行评估时，可以通过把当前销售数据与期望的销售数据、行业销售数据、特定竞争对手的销售数据进行比价和评估。通过成本指标进行分析，就是通过成本与收益的比较，以测定正在实施的促销策划方案的实施效果。客观评估法以实际经营资料为依据，所以它具有科学性强的特点。但是，它没有考虑顾客心理和市场环境变化对促销策划实施效果的影响，因此，只采用这一指标还不能准确地反映策划实施的实际情况。

例如，就销售促进活动而言，最常见的评估方法是比较活动前后销售量（额）的变化幅度。分别记录销售促进活动之前、之中、之后产品的销售量（额）变化数据，在其他条件不变的情况下，可能出现的情况有：

（1）初期奏效，但时效短，如图10-2a所示。

（2）活动影响不大，且有后遗症。如图10-2b所示。

（3）没有影响，活动费用浪费。如图10-2c所示。

（4）活动效果明显，且对今后有积极影响。如图10-2d所示。

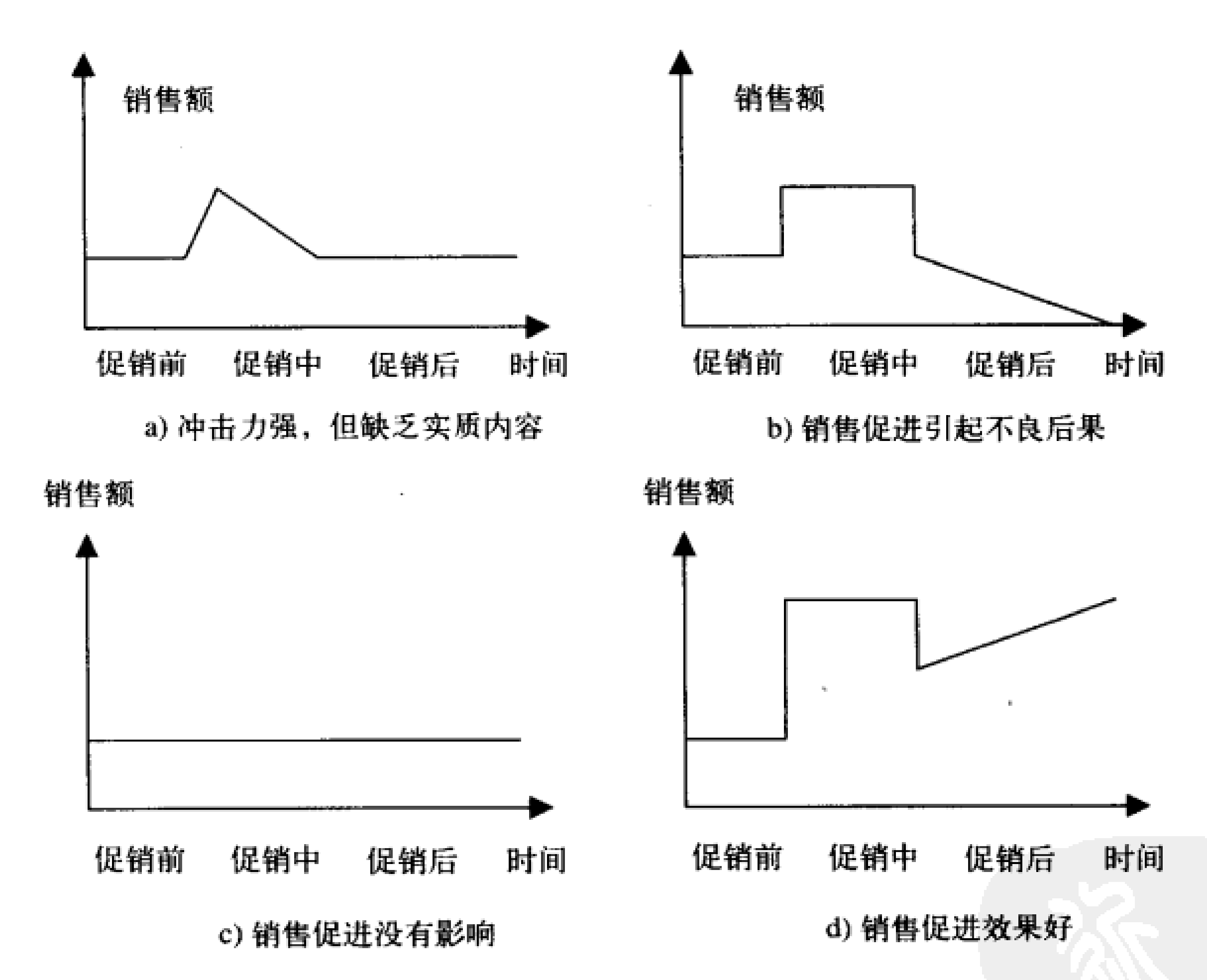


图10-2 销售促进效果评估

2. 主观评估法

主观评估法通过对消费者的调查，考察消费者对促销活动的直接和间接反应，考虑顾客心理和市场环境变化对促销策划实施效果的影响，从而克服了客观评估法的一些缺陷。就销售促进活动而言，可采用的主观评估法有：

（1）直接观察消费者对销售促进活动的反应，如对参加竞赛和抽奖的消费者人数，优惠券的

回报率，赠品的偿付情况等加以统计，从中得出结论。可以将此方法作为客观评估法的补充，两种结合使用。

（2）对消费者实行抽样调查。这种方法尤其适合于评价销售促进活动的长期效果。具体做法是，寻找一组消费者样本，和他们面谈，了解有多少消费者还记得销售促进活动、活动对他们的影响程度如何、有多少人从中获益、对他们今后的品牌选择有何影响等等，通过分析这些问题的答案，就可以了解到活动的效果。

策划案例与文案

××公司食品促销方案

一、前言

食品是人们日常生活中不可缺少的一部分，随着生活水平的提高，食品的样式也由原来的“单一性”转为现在的“多元化”。为适应市场经济的发展，着力于大商业、大市场、大流通的规划经营，上海商会委托上海食品有限公司为主办单位，以上海××糖烟酒公司为基础，联合其他在沪的30家休闲食品公司，组成了实力雄厚的经济实体，共同举办“上海国际休闲食品博览会”，以实现市场强强联合，优势互补，发挥最大化的商业效能，更好地为广大市民服务。7月份正逢本公司新产品××推向市场，因此公司市场部决定借此机会举办“××献爱心”促销系列活动，以此创造良好的市场效应。

二、形象分析

（一）优势方面

××公司成立于××年，是由香港名人×××与××公司联合投资创立的，总厂设在苏州××镇，那里号称“华果乡”。从××年起，公司已经在上海市场陆续推出了“××系列蜜饯”等近十种产品，并多次获得省特优产品与“全国名特优产品”的称号。××公司在同行业中较早就进入了上海市场，再加上产品的口味独特，甚为广大市民青睐。

（二）劣势方面

第一，本公司产品现被个别不法之商假冒。由于假冒伪劣产品扰乱市场，使不少市民在购买了假冒产品之后，误以为是本公司的产品，在大众传播媒介提出了不少批评意见，对本公司的信誉产生了误解，使公司的形象蒙受了损失，商品销量也不断下降。

第二，由于经济体制已由“计划经济”转为“市场经济”，供销渠道发生了变化，市场竞争势力增强，市民的择优消费观念在不断更新，希望产品做到“新、奇、特”。因此“质高价优”成为公司巩固形象、维护市场份额的关键与基础。由于公司在产品开发方面一度忽略了公众需求，与公众新的消费需求还有一定距离，存在不尽一致的现象。

（三）机会点

第一，由于市民生活水平的不断提高，在工作闲暇之际，居家休闲时品尝休闲食品已成为一种新的时尚。

第二，由于现在工作时间都作了大幅度的调整，已由原来的六日工作制改为现有的双休日制，市民休闲时间的增多，也为休闲食品造就了一个潜在的市场。

第三，由于市民的文化素养不断提高，出现了一种特有的现代消费心理，即要买“好人”生产的“好东西”。也就是说，现代顾客的消费越来越注重商品的人格化形象。

三、目标战略

（一）总体目标

通过活动抓住市场，激发顾客潜在的需求，增强公众的“打假”意识，同时在市民心目中树立起公司的公益形象。

（二）具体目标

第一，通过新产品“试吃”活动，消除顾客的疑虑，让消费者感到放心和满意，同时让公司直接了解到公众的接受程度，为下一步制定销售策略找出依据。

第二，邀请市民参与各种促销活动，借此展示公司的实力形象，使之在原有的知名度上建立信任度与美誉度，消除“假冒伪劣产品”在公众心目中的阴影，促进公司与公众的信息沟通。

第三，通过“××”的义卖活动与“××”产地游活动，让公众代表直接了解产品的加工过程，强化商品的质量形象。

第四，通过赞助“××”产地——山东希望小学的5名园丁来沪进修，树立公司的公众形象。

四、创意说明

（一）活动总标题（略）

（二）具体活动标题（略）

（三）宣传标语、宣传用品（略）

五、媒介策略

（一）印刷媒介

第一，活动前一周分别在……上登载参加展览会的单位名称。

第二，义卖活动结束后第三天，在《××晚报》上公布10名幸运顾客的名单。

（二）电视媒介

第一，展览会开幕当天由上海电视台、有线电视台等在新闻专栏内发布信息。

第二，上海电视台7日在新闻栏播放“幸运顾客抽奖活动”片断。

第三，7月中旬在有限电视台播放“××产地游”的活动片断，接受赞助的园丁在上海进修的片段。

六、总体活动计划

本次活动包括“上海国际休闲食品博览会”与××食品公司“希望之梅爱心系列活动”两部分内容。

（一）工作计划

时间、内容、地点

（二）具体活动安排

1. 上海国际休闲食品博览会开幕式

（1）时间：（略）；地点：（略）；出席对象：（略）

（2）程序：

7:30～9:00工作人员进场准备，参展单位进场

8:45～9:00广播小组播放《小号进行曲》营造气氛

2. “××（产品名）”品尝活动

时间：（略）；地点：（略）；标题：（略）；办法：（略）

3. “××（产品名）”爱心义卖活动

时间：（略）；地点：（略）；标题：（略）；办法：（略）

4. “××（产品名）幸运顾客”抽奖活动……

七、经费预算

（一）租场费（略）

（二）宣传用品（略）

（三）嘉宾费用（略）

（四）媒介费用（略）

八、效果展望

第一，通过这次展销会上的“试吃”活动，使公司的产品迅速为公众所熟悉、认知，相信能够消除假冒伪劣产品对公众的影响，在公众心目中重新建立其“名特优产品”的形象，增强公司的信任度与美誉度。

第二，这次活动公司虽然将耗资8万元之巨，但从广告角度来看，比单纯在电视上播放15秒的广告效果更具有促销效应。公司通过系列爱心活动，既可以树立公益形象，又能够让“希望之梅”新产品迅速被市民们所熟悉，为促销活动奠定良好的公众基础。

资料来源：范进，刘军. 写好营销策划文案[M]. 北京：中国经济出版社，2006.

案例思考题

1. 请参考本策划方案，分析说明公司目前存在的问题，并评价本策划方案是否能够解决这些问题。
2. 请以此策划案为基础，形成一份新的××公司食品促销方案。

相关链接

整合营销传播的实质

整合营销传播（integrated marketing communication，IMC）是20世纪90年代初首先在美国提出的，是在国际广告界衍生出的现代广告新概念，被公认为是新营销时代的主流，是企业“21世纪的营销传播理论”。

整合营销传播的理论提出，源于美国的市场营销、传播学和广告学者的研究，许多学者从不同的角度对此进行了思考和回答，其中有代表性的是美国西北大学整合营销传播教授唐·舒尔茨和美国广告公司协会做出的定义。舒尔茨认为整合营销传播是一种适应于所有企业中信息传播及内部沟通的管理体制，而这种传播与沟通就是尽可能与其潜在的客户和其他一些公共群体（如员工、媒介、立法者等）保持一种良好的、积极的关系。美国广告协会对整合营销传播的定义为：“这是一个营销传播计划概念，要求充分认识用来制定综合计划时所使用的各种带来附加值的传播

手段——如普通广告、直接反应广告、销售促进和公共关系，并将之结合，提供具有良好清晰度、连贯性的信息，使传播影响力最大化。”舒尔茨在定义中强调利用企业的一切信息源进行传播和沟通，从而吸引消费者。美国广告协会定义的关键则在于使用各种促进形式使传播的影响力最大化的过程。总结以上观点，我们认为整合营销传播是企业统筹运用各种传播方式并以最佳组合方式，以向特定的目标群体，传送基本一致的营销信息，促进传播和沟通的一种系统化传播活动。它是一种传播方法，追求对传播的充分利用和传播效益最大化。

整合营销传播作为一种营销传播方法，归纳起来主要有以下特点：① 以现有及潜在消费者为中心，重在与传播对象的沟通。整合营销传播强调应依消费者的需求，度身打造适合的沟通模式，营销传播要从消费者观点而非行销者本身出发。② 整合多种传播方式，使受众更多的接触信息。整合营销传播强调各种传播手段的整合运用，对广告、公关、促销、CI、包装等传播工具，进行最佳组合，以求达到最有效的传播影响力。③ 形象整合，信息传播突出声音一致。整合营销传播是将所有营销传播的技术和工具（广告、公关、促销活动和事件行销等），采取同一声音同一做法同一概念传播，与目标受众沟通，使受众接触到的信息单一、明晰，为建立强有力的企业或品牌形象服务。④ 强调传播活动的系统性。整合营销传播是复杂的系统工程，强调营销信息传播的系统化，以及传播过程中各种要素的协同行动，发挥联合作用和统一作用。管理要求更加程序和层次化。

企业实行整合营销传播必须通过一定的策划过程才能得以实现，具体如下：① 发展资料库。消费者资料库的建立是整合营销传播策划的首要任务，只有先掌握消费者的种种资料（包括人口统计资料，心理统计资料和以往购买记录等，这是企业的无形资产，也是整合营销传播的基本条件和核心）才能针对现有和潜在消费者发展沟通策略，整合沟通信息和各种传播工具。② 界定营销传播范围。界定沟通与传播范围，在内部沟通，如员工交流、供销合作和促销活动的传播过程进行规划和管理。对外部沟通，如品牌宣传、企业形象宣传等，进行研究和控制。③ 运用营销工具，对各传播要素进行整合。这一阶段要考虑如何运用营销组合作为营销的传播工具，以实施传播战略，达到预定的传播目标。④ 营销传播战术协调。最后，营销策划人员根据以上各方面情况，选择各种战术，来实现整合营销传播的目的，如广告活动、公共关系、直接营销等。

资料来源：范林芳．中国营销评论网，http://www.marketingcn.org/，2006.

营销策划实战

1. 假设您为大连某服装商场的策划人员，在“三八”妇女节来临之际，商场领导决定组织一次促销活动，领导让您设计一份促销策划方案，您如何做？

2. 目前，SK-II品牌发表声明，由于其在中国出售的化妆品中含微量的铬和钕，停止在中国市场中销售。保洁公司有关负责人表示，SK-II不会退出中国市场，且正在加紧与政府进行沟通。如果您是保洁公司的营销策划人员，在与政府顺利沟通后，如果要再次在中国市场中销售SK-II产品，该怎么办？请您设计一份完整的促销方案。

本章小结

促销是促进营销、销售的简称。它具有广义、狭义两层意思。广义的促销是指4P的一部分，即企业通过产品、价格、分销策略、广告、公共关系、人员推销、销售促进等一系列工具的运用，达到增加销

售的目的。狭义的促销则是指属于广义促销中的与广告、公共关系、人员推销处于并列关系的一个子要素：销售促进（sales promotion, SP），是运用各种短期促销工具刺激消费者或中间商迅速或大量购买某一特定产品的手段。

促销的实质是一种信息传播、沟通行为，传播的效力和效率受到消费者知觉过程的影响。常见的促销工具有：广告、人员推销、销售促进、公共关系、直接营销。将促销工具组合使用往往比单独使用一种方法更加有效，而选择促销工具的组合受到产品性质、企业营销策略、产品所处生命周期阶段、消费者购买准备阶段等因素的影响。

促销策划的流程可分为七个步骤：促销调查，对影响企业促销活动的有关资料进行收集和整理，分析企业促销的外部环境和内部状况；确定促销目标，对企业通过促销活动所要达到的经济性及非经济性目标进行描述；选择促销工具组合与方法，根据促销目标，选择适合的促销工具组合，并有针对性地分解促销任务；具体活动的策划阶段，分别制定广告策划、公共宣传策划、销售促进策划、人员推销策划方案等内容，并制定促销费用预算计划；撰写促销策划书；促销计划的实施与控制，覆盖促销活动事先准备、实施阶段和后期延续阶段的工作；促销效果评估，通过主观或客观评估法对促销后产生的实际业绩效果进行评价。



第11章



广 告 策 划

开篇案例

"万宝路"的广告魅力

作为"创意时代三大旗手"之一的李奥·贝纳以其出色的"悟性"重新定位了"万宝路"香烟，并一度将其塑造成世界第一品牌。这一具有传奇色彩的广告策划，对今天的广告操作与广告研究也提供了一定的借鉴。

万宝路香烟最初是为女性设计的，当时的广告口号是"像五月的天气一样温和"。尽管当时美国吸烟的人数每年都在上升，但是万宝路的销量并不好。虽然后来烟嘴也被做成红色的，便于吸烟的女士掩盖唇膏可能留下不雅观的红印，然而销路依然不佳。万宝路从1924年问世，一直到50年代，始终默默无闻，它的温柔气质的广告形象似乎也未给广大淑女们留下多少深刻的印象。1945年，世界著名的广告公司李奥贝纳广告公司经过周密的调查和反复的思考后，一个大胆的改造万宝路香烟形象的广告计划产生了：万宝路广告不再以妇女为主要对象，而是硬铮铮的男子汉，在广告中强调万宝路的男子汉气概；同时，在保证产品品质不变的情况下，包装采用当时首创的平开式盒盖技术，并用红色作为外盒主要色彩。主角人物开始时选用车夫、潜水员、农夫等，最后这个理想中的男子汉形象集中到了美国牛仔这一形象上：一个目光深沉、皮肤粗糙、浑身散发着粗犷、豪迈的英雄气概的男子汉，他袖管高高卷起，露出多毛的手臂，手指间总是夹着一支冉冉冒烟的万宝路香烟。而万宝路的广告表现中出现了这样的画面：一个或几个美国西部牛仔，骑着雄壮的高头大马，潇洒地驰骋在美国西部大草原，整个广告给人以奔放、粗犷、刚强、奋斗的牛仔形象。这种牛仔是自我奋斗、开拓事业、勇往直前精神的男子汉化身，是美国精神的代表。万宝路广告1954年问世后，给万宝路带来了巨大的财富。仅1954年至1955年间，万宝路销

量提高了3倍，一跃成为全美第10大香烟品牌。在以后的发展过程中，万宝路保持了宣传中的统一形象、风格和文化内涵，终于在人们心目中树起“哪儿有男子汉，哪里就有万宝路”的品牌形象。

11.1 广告及广告策划概述

11.1.1 广告的概念和构成

1. 广告的概念

广告到底是什么？有关广告的定义经历了多种版本的演绎。

《简明不列颠百科全书》中文版对广告的解释是：“广告是传播信息的一种方式，其目的在于推销商品、劳务，影响舆论，博得政治支持，推进一种事业或引起刊登广告者所希望的其他反应。”

美国市场营销协会定义委员会（AMA），关于广告的解释是：广告是由明确的广告主在付费的基础上，采用非人际传播方式对其观念、商品或服务进行的介绍、宣传活动。

我国广告法中所指的广告是指商品经营者或者服务提供者承担费用，通过一定媒介和形式直接或间接地介绍自己所推销的商品或者所提供的服务的商业广告。

从上面的各种定义中我们可以看出，广告是借助一定的媒体（如报纸、杂志、电视等）用来传递信息的，同时广告还需要支付一定的费用。因此，本书将广告定义为：广告是广告主通过各种媒体将商品或服务的信息传递给受众者的一种有偿活动过程。

2. 广告的构成

根据广告的定义可以看出，广告是由三个部分构成：广告主体、广告媒体和广告信息。

广告主体是从事广告活动的当事人，一般包括广告主、广告经营者和广告发布者。广告主是指为推销商品或提供服务，自行或者委托他人设计、制作、发布广告的法人、其他经济组织或个人。广告经营者是指受委托提供广告设计、制作、代理服务的法人、其他经济组织或个人。广告发布者是指为广告主或者广告主委托的广告经营者发布广告的法人或者其他经济组织。

广告媒体是广告主向广告受众者传递信息的工具或载体。广告媒体选择的是否恰当，直接关系到广告活动的成败，因此广告媒体在广告活动中非常重要。

广告信息是广告传递给受众者的主要内容，即广告的客体。广告信息一般是有关广告主的产品、劳务和观念的信息，它们是广告赖以存在的基础，没有信息广告就失去了实际意义。

上述广告的三个部分是一个有机的整体，缺一不可。没有广告主体提供广告媒体来传递信息，广告媒体和广告信息也就失去了价值；但如果没有广告媒体和广告信息，广告就无法存在，广告主体也变得没有意义。因此，广告主体、广告媒体和广告信息是三位一体的，不可分割。

11.1.2 广告策划概述

1. 广告策划的概念

广告策划的概念由英国伦敦波利特广告公司创始人斯坦利·波利特在20世纪60年代首次提出，

后来很快普及开来。从广告策划的提出到现在不足五十年，广告策划理论尚处于一个不断发展和完善的阶段，至今还没有一个通用的广告策划的定义，不同的定义对广告策划的理解也不同。本书把广告策划定义为：广告策划是根据企业的营销战略和广告目标，以企业产品、消费者、竞争者和广告环境为基础，充分考虑广告策划活动的系统性、可行性、目的性、创造性、效益性，从而为企业广告传播和市场开拓提供经济有效的广告计划方案的决策过程。

广告策划为广告运作提供全面的指导，贯穿于广告运作过程的始终，因此，广告策划在整个广告运作中占据核心地位。需要注意的是，广告策划要服从企业整体营销的目标，在企业整体营销计划指导下做出，这样才能达到广告的预期目的。

专栏11-1 广告策划与广告计划

广告策划与广告计划是有区别的。广告计划是实现广告目标的行动方案，它是一种行动文件，侧重于规划与步骤；广告策划虽然也是为了实现广告目标而进行的，但它更强调运用科学的方法与手段来进行行动方案的选择和决策，也就是从多个广告计划中进行选择。广告策划要完成一系列的决策，是一种动态的活动过程；而广告计划则体现为静态的具体文件。广告策划活动是制定广告计划的前提；而广告计划则是对广告策划关于具体行动方案的决策结果的概括和总结。

2. 广告策划的特征

广告策划作为科学广告活动的中心环节，是广告公司业务运作的一个重要环节，是广告运作科学化、规范化的重要标志之一。广告策划具有鲜明的特征。

（1）广告策划是一种事前的谋划。它是在广告活动开始之前根据企业的目标和使命，对未来的活动以及广告主的重大资源进行调配的整体计划，预先决定该做什么、何时做、怎么做、谁来做、花多少经费做、做成什么结果等，是一种预先的谋划。

（2）广告策划具有明确的目的性。广告策划起始于广告目标的选择，根据制定的策略，最终达到既定的目标。广告目标是根据企业战略和市场、产品、消费者在不同时期的具体情况制定的，它统领着广告策划的内容和方向，从而使广告策划能够有的放矢。当然，广告目标的选择是科学决策的结果，而且贯穿于整个广告活动过程中。因此，广告策划具有明确的目的性。没有目的的广告策划是没有效果的。

（3）广告策划是发挥创造力的过程。广告策划是广告运作的主体部分，同时它也是一项运用智谋进行创造性思维的活动。在这个活动过程中，需要相关人员发挥创造力，发现新问题，提出新创意，创造性地解决问题。

（4）广告策划是一种集体性工作。广告策划涉及广告运作的各个环节，进行一项广告策划，往往需要成立策划小组，集合各方面的人才和智慧，协同运作。因此，广告策划常常被称为小组性工作（team work），是广告运作中涉及面最广、规模最大的环节。

(5) 广告策划具有程序化的特点。广告策划是一个动态连续的过程，具有一定的目的性，是在策划人员的统一协调下，遵从一定的策划流程，系统、客观、有序地进行科学运作。

3. 广告策划的内容

（1）确定广告目标。广告目标是指广告活动所要达到的目的，它是由企业的营销目标决定的。明确广告目标是进行广告战略决策的前提。广告目标不仅规定着广告活动的方向，比如媒体的选

择、表现方式的确定，也是衡量广告传播效果的一个重要依据。

（2）明确广告对象。广告对象又称目标受众，是广告信息的传播对象，即广告信息的接收者。广告对象的确定，是广告策划项目中最重要、最基本的决策之一。

需要注意的是，广告对象和目标消费者并非任何时候都是一致的。有些产品的目标消费者与广告对象是一致的，有些并不一致，比如儿童食品，使用者和购买者往往不是同一个人，需要对购买参与角色进行分析，确定广告对象并加以说服。

在确定广告对象之后，还要进一步了解目标市场的消费者的基本情况、消费心理、消费行为等，为确定广告传播的内容、采取相应的策略提供依据。

（3）提炼广告主题。广告主题是广告的中心思想和灵魂，是广告活动为达到某项目的所要说明和传播的最基本的观念。它统率广告作品的创意、文案、形象等要素，把一根红线贯穿于广告活动中，把广告各要素组合为一个完整的广告作品。

广告主题是由广告目标、信息个性和消费心理三要素构成的。广告目标是根据企业经营决策、广告决策而确定下来的，它是广告主题的出发点，离开了广告目标，广告主题就会无的放矢，没有效果；信息个性是指广告所宣传的商品、企业和观念与众不同的特点，即要与同类其他产品有明显的区别，突出自己的特点。信息个性是确定广告主题的基础和依据，没有信息个性，广告主题就会显得没有特色，难以取得好的效果。广告目标和信息个性要符合消费者某一方面的心理需要，也就是要考虑消费心理。

（4）制定广告战略。广告战略是企业经营战略的一个重要组成部分，是指按照广告目标的要求确定广告活动的方式方法，包括广告的表现战略和广告的媒体战略。

1）广告表现战略。把有关产品和企业的信息，通过广告创意，运用各种符号以及其组合，以广告受众者能够接受并且乐于接受的形式表现出来，达到影响消费者购买行为的目的，这就是广告表现。制定正确的广告表现战略，对于保证广告作品能够符合广告策划活动的总体要求，有着重要的意义。

2）广告媒体战略。广告媒体战略主要包括媒体的选择、广告发布日程和方式等项内容。进行广告的媒体战略，还要考虑和确定如何使用已经选择的媒体，主要包括广告发布的具体时间、频率、时段选择、空间布局等。

（5）编制广告预算。广告预算是指在广告活动中应该花费多少广告费用，也就是在计划期内企业投入的广告费用总额以及使用分配的具体安排计划。科学的广告预算可以对广告活动进行有效地管理和控制，提高广告运作的效率。

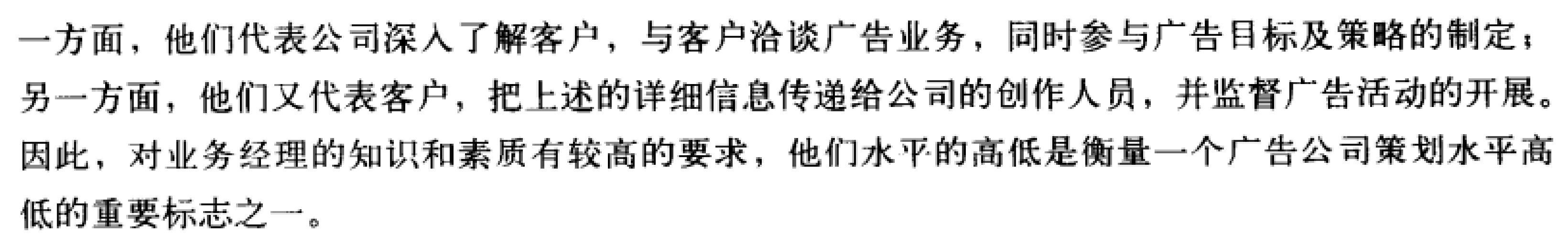
（6）进行广告效果评估。广告效果评估是广告策划的最后环节和内容，广告策划的效果如何，取决于广告活动执行后的结果。通过对广告计划实施情况进行评价，可以判定广告活动的传播效果，为下次广告活动提供依据。

4. 广告策划的程序

广告策划的程序是指广告策划工作应遵循的步骤和方法。广告策划是一项科学活动，不能盲目进行，必须按照一定的步骤和程序进行，一般来说可以按照下列步骤来进行：

（1）组建广告策划小组。策划小组一般在调查工作开展前成立，具体负责某一特定的广告策划工作。广告策划小组由多类人才组成，一般由以下几种人组成。

1）业务经理。业务经理具有特殊的地位，负责保持和发展与广告主的良好关系以及进行沟通。



一方面，他们代表公司深入了解客户，与客户洽谈广告业务，同时参与广告目标及策略的制定；另一方面，他们又代表客户，把上述的详细信息传递给公司的创作人员，并监督广告活动的开展。因此，对业务经理的知识和素质有较高的要求，他们水平的高低是衡量一个广告公司策划水平高低的重要标志之一。

2) 策划人员。专门负责广告策划工作，主要是负责编拟广告计划。策划人员要有统筹全局的能力，归纳整理并协调各种意见与建议，编拟成具体计划，并推行实施。

3) 文案创作人员。专门负责撰写广告文案，包括标题、正文、新闻稿及说明书等。文案创作人员要有较强的营销思维和撰写文字的能力，将广告信息通过文案销售给广告对象。

4) 美术指导和设计人员。他们在策划小组中担当着极为重要的角色，专门负责各种视觉形象的设计。印刷媒体上刊登的广告，只有在美术方面有突出的表现，才能吸引消费者。

5) 摄影员。负责提供美术设计人员所需要的各种摄影资料。

6) 市场调查员。负责各种市场的行情调查，然后进行分析，写出市场调查报告，提供给策划小组讨论。

7) 媒体联络人员。要求媒体联络员要熟悉每一种广告媒体的优劣势、刊播价格、传播效果，并且与媒体有很好的关系，能够向主要的媒体争取到广告版面或播出时间。

8) 公共关系人员。负责公共活动的组织和执行，协调与有关方面的公共关系，以获得支持和帮助，而且要求能提出公共关系建议。

(2) 拟订工作计划并向有关部门下达任务。落实的部门主要有市场部、媒体部、策划部、设计制作部等。例如，为了了解产品在市场上的情况以及消费者和竞争者的状况，广告策划小组就要向市场部下达市场调研的任务，以保证整个广告策划的有效进行。

(3) 策划小组商讨此次广告活动的战略战术，进行具体的策划工作。

(4) 撰写广告策划书。策划人员将根据研讨的一切结论，负责编制成完整的广告计划书。

(5) 将广告策划书提交给广告主并由其进行审核。

(6) 将广告策划意图交各个职能部门实施。负责最终实施广告策划意图的职能部门主要有设计制作部、媒体部和公关部。

(7) 监督实施情况，并评估广告效果。

11.2 广告定位策划

11.2.1 广告定位的概念和作用

1. 广告定位的概念

继20世纪50年代的“独特销售”学说、60年代的品牌形象策略之后，定位观念成为具有划时代意义的理论。“定位”一词是由艾尔·里斯和杰克·特劳特在1972年首先提出并加以推广应用的，他们这样解释定位：

定位是从产品开始，其可能是一件商品、一项服务、一个机构，甚至是一个人，也许就是你自己。但是，定位并不是要对产品做什么事情。定位是对你预期的顾客所做的事。换句话说，你要在预期客户的头脑中给产品定位。

从上面的定义可以看出，定位就是要在潜在消费者的心目中为产品或品牌确立一个确定的位置，这是定位的核心内容。作为市场营销和广告策划中一个具有革命性的概念，定位不仅成为一种操作策略被广泛应用，而且演变成一种企业经营管理的理论。

2. 定位的作用

（1）赋予产品以竞争对手不具备的优势。这是一种关于产品的特定的形象、特定的用途、特定的市场、特定的消费者观念上的优势，这种优势使产品摆脱了同质化，使产品的地位更加巩固。就像"雀巢咖啡"、"可口可乐"，竞争对手很难从"正面"战胜它们。

（2）它是说服消费者购买的关键。如果一个产品宣称是专门为消费者设计的，并且专门满足他们的需求，那么消费者会更倾向于选择这种产品。由此可见，明确的产品定位使产品更具针对性，而且可以起到促销的作用。

（3）正确的定位有利于商品识别。我国的整体消费水平还较低，加之产品的同质化现象越来越严重，商品之间的差异化就显得很重要。在这种情况下，强调商品区别的广告也会显得有效。

（4）帮助产品占据一个有利的地位。"占位"观念是定位观念的一个延伸，是指产品通过定位去发现并且占据一个有利的地位。它不仅可以帮助产品在消费者心目中树立独特的形象和确定的位置，而且可以阻止竞争对手采取与本企业同样的定位，使产品获得绝对的竞争优势。

11.2.2 广告定位的方法

实施定位战略有各种各样的方法，不论采用何种方法，最终目的都是要发展或强化品牌的某一特定形象在消费者心目中的位置。正确地进行广告定位，需要掌握几种定位方法。

1. 竞争定位

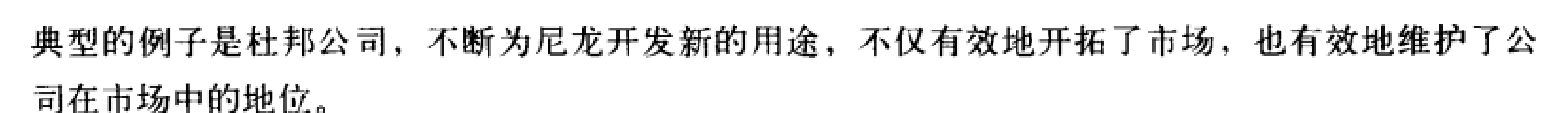
（1）领导者定位，即如何保持领导者地位的定位方式。成为市场领袖几乎是每一个企业的梦想，因为市场领导者才是真正的赢家。典型的一个例子是IBM，IBM并没有发明电脑，电脑是由兰德公司发明的，但是IBM在20世纪80年代至21世纪初，一直是商务伙伴和普通消费者心目中的首选品牌，卓越的产品品质和服务使之成为市场的领导者。事实证明，最先进入人脑的品牌，平均来说要比第二个进入的品牌在市场占有率方面高出一倍，而第二进入的品牌比第三进入的品牌又要高出一倍，而且这种关系一旦确定是不易改变的。

从短期看，领导者几乎都是无懈可击的，它们占据了领导的地位，拥有绝对优势的品牌，只需要动力，就能够无往不胜。但企业在拥有了竞争优势的同时，也面临着如何保持领导者地位的烦恼与考验。领导者要想保持现有的地位，可以采取以下几种策略：

1）不断强化最初产品的概念。典型的例子是可口可乐，虽然它的广告不断变换，但始终都在强调"只有可口可乐才是真正的可乐"的口号，长期保持了它"唯一的真正的可乐"的概念，把可口可乐作为一个衡量标准，置于其他品牌之上，成为领导者。

2）用多品牌实施竞争压制。大多数的领导者应该上市另一个品牌来压制竞争对手的销售，不给竞争对手夺取领导地位的机会。宝洁公司采取的就是多品牌策略，它的每一个品牌都有自己的名称和独特的利益点。拿洗发水来说，海飞丝主要是去头屑，飘柔是集洗发和护发于一身，而潘婷则是增加秀发营养。正是这样一种策略，使产品占据了所有有利的定位，使竞争对手无法超越。

3）增加产品的新用途。为了维护其领导地位，经营者也可以通过增加产品的新用途来实现。



典型的例子是杜邦公司，不断为尼龙开发新的用途，不仅有效地开拓了市场，也有效地维护了公司在市场中的地位。

(2) 跟进者定位，即确定产品处于市场跟进者位置的定位方式。

对于市场跟进者来说，最有利的定位已经被市场领导者所占领，因此，要想保持自己的利益，就应该去寻找并占领领导者疏忽或无力顾及的空隙。通常，跟进者可以采取以下方式为自己定位：

1) 通过比附形式定位。比附定位策略是提高定位的一种有效手段，是把自己和市场领导者联系在一起，以此来提高自身定位。艾维斯的广告运动便是建立"比附"位置的典型例证，艾维斯称自己是出租车业中的第二位，实际上就把自己与第一位相提并论了。

2) 寻找消费者重视的、尚未被占领的定位。这就是要寻找一个空位，即寻找空隙，然后加以填补。这种定位策略可以采取的方法很多：

- 价格空隙。包括高价位的空隙，如："世界上最贵的香水只有快乐牌（Joy）"，也包括低价位的空隙，采取与高价位相反的方向，也会使广告成功。
- 性别空隙。万宝路是建立香烟男性位置的第一个全国性品牌，这也是其取得成功的主要原因。
- 年龄空隙。美国瞄准牌牙膏（Aim）是针对儿童进行广告创意定位的，也正是因为如此，才能从Cress和Colgate两大强势品牌垄断下的牙膏市场夺取了10%的占有率。

(3) 为竞争对手重新定位。重新定位就是找出竞争对手在定位上的弱点，并且以事实向消费者传递这些不利信息，在对竞争对手的攻击中获取自己的定位，使消费者转向自己的产品。

在激烈的竞争中，很多后起的产品为了迅速获得在市场竞争中的有利位置，往往采取出其不意的战术，对已经获得成功的产品重新定位，从而为自己创造机会。

著名的阿司匹林就曾遭到泰诺药品的挑战。泰诺推出时，在感冒退烧药方面占领导地位的是传统的阿司匹林，它有广泛的使用者，而泰诺在广告中说："如果你容易反胃……或者有溃疡……或者你患有哮喘，过敏或者因缺乏铁质而贫血，在你使用阿司匹林之前，就有必要向你的医生请教。……阿司匹林能侵蚀血管，引发气喘或过敏反应，并会导致隐藏性微量胃肠出血。很幸运的是你现在有了泰诺……"结果，泰诺这种重新定位动摇了阿司匹林在消费者心目中的领导地位，击败了老牌的阿司匹林，成为首屈一指的止痛和退烧药。

2. 实体定位

实体定位就是从产品本身出发，突出产品的新价值，强调其与同类产品的差异，以及给消费者可能带来的更大利益或不同利益。实体定位的着眼点是产品本身的功效与价值，定位的角度有以下几个方面：

(1) 品质定位，即以产品的品质作为定位重点的一种定位方式，它侧重强调与众不同的质量、优良性等品质，以此来吸引消费者。如雪碧饮料的广告语："晶晶亮，透心凉"，准确简洁地把雪碧饮料不含任何色素而且可以消热解渴的特点表现出来了。雀巢咖啡声称"味道好极了"；张裕葡萄酒的广告语："传奇品质，百年张裕"，这些都是典型的品质定位。

(2) 功效定位，即在广告中突出产品的使用功能，使之与同类产品产生明显的区别，以吸引消费者的注意和兴趣。它以同类产品的定位为基础，重点强调本产品的特殊功能，以此提高产品信誉，加速消费者购买决策过程。如高露洁强调"双氟加钙"对牙齿有特殊的保护作用；汰渍洗衣粉强调洗涤去污功能。

(3) 市场定位，即着眼于产品在市场上的最佳位置，或者使它与某些特定群体发生联系，强

调产品在某一市场或对某一类消费者的特殊意义。如“百服宁”感冒药，专门针对儿童市场，突出了自己的特色。

(4) 价格定位，即利用价格差异制造产品区别的定位方式。根据一个产品质量和价格的不同，价格定位可以有4种方法：高质高价、高质低价、低质高价、低质低价。如果采用价格定位策略，要根据消费者的消费水平来确定产品价格的高低，可以分为高价位和低价位两种。产品定位在豪华高档时，多采用高价位；定位在日常普及品时，多采用低价位。

价格定位往往可以根据消费者的心理特征来确定。有时人们偏爱高价产品，认为它象征着更高的品质，更好的形象，比如购买首饰的时候，更愿意购买高价饰品；有时人们偏爱低价产品，认为它们物美价廉，比较实惠，比如日常用品等。采用何种定位策略，是广告策划人员必须深入研究的。

3. 观念定位

观念定位就是为产品树立一种新的观念，借以改变消费者的习惯心理，形成新的认知结构和消费习惯。观念定位通常有以下几种模式：

(1) 是非定位，这是一种从观念上人为地把商品市场加以区分的定位策略。美国七喜饮料堪称是非定位的成功典范。在广告中人为地把饮料分为可乐型和非可乐型，并且明确标举自己是非可乐的只有七喜，确立了自己的独特形象和地位。

(2) 逆向定位，是一种根据人们持有的逆反心理思维来定位的策略，与按照消费者的购买习惯进行发挥的一般的广告定位相区别。逆向定位可能转变消费者的固有观念，达到一个良好的促销效果。著名的艾维斯出租公司在广告中宣称“我们只是第二”，采用的就是一种逆向的定位方法。

(3) 心理定位，着眼于产品带给消费者某种心理满足和精神享受，往往采用象征和暗示的手法，赋予产品某种气质性的归属，借以强化消费者的主观感受。[⊖] 比如奔驰、宝马，都是以其豪华的气派来营造名流象征。

(4) 观念转换，就是使消费者从原来固有的观念模式转向一种新的观念模式，从而对产品进行重新定位。

11.3 广告创意策划

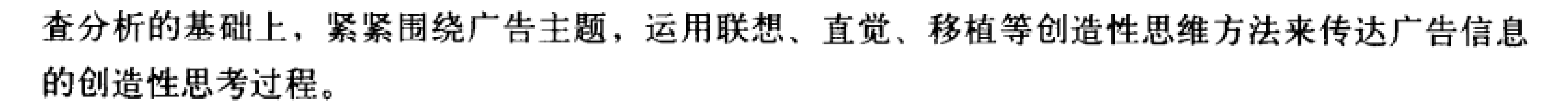
11.3.1 广告创意概述

1. 广告创意的内涵

人们对创意有许多种阐述。例如美国广告专家格威克认为：“创意，就是你发现了人们习以为常的事物中的新含义。”美国最权威的广告杂志《广告时代》总结出：“广告创意是一种控制工作，广告创意是为别人陪嫁，而非自己出嫁，优秀的创意人深知此道，他们在熟识商品、市场销售计划等多种信息的基础上，发展并赢得广告运动，这就是广告创意的真正内涵。”我们通常所说的“点子”就是创意的意思，也有人认为创意是一种“才能”或“思维方式”。

本书对广告创意做出如下界定：广告创意就是广告人员根据对市场、产品和广告对象进行调

⊖ 卫军英．现代广告策划[M]．北京：首都经济贸易大学出版社，2004：157．



查分析的基础上，紧紧围绕广告主题，运用联想、直觉、移植等创造性思维方法来传达广告信息的创造性思考过程。

2. 广告创意原则

（1）独创性原则，是指广告创意中不能因循守旧、墨守成规，而要勇于和善于标新立异，独辟蹊径。与众不同的新奇感，能够引起人们的注意力和激发人们强烈的兴趣，使受众者在脑海中留下深刻的印象。

（2）实效性原则，就是能带来现实的广告效果，能给广告主带来实际的收益。实效性原则体现了对广告创意最基本的要求，它是广告所产生的根本原因。

（3）真实性原则，可以从两方面来理解：一是指广告创意必须是诚实的，真实可信的，这是广告创意被消费者所接受和促销的重要依据；二是指讲事实、摆道理，这是实施广告促销的有效策略。

（4）艺术性原则，是指广告创意不仅应当遵循真实性和实效性原则，还应当具有很强的艺术感染力。广告只有在具备了高度的艺术性时，才能产生感染力与说服力，才能达到它超值的传播价值。

11.3.2 广告创意的过程

广告创意的过程可分为下列五个阶段：

1. 收集资料

收集资料是广告创意的提前准备阶段，也是广告创意的第一阶段。我们所必须收集的资料有两种：特定资料和一般资料。特定资料是指与产品、服务、消费者及竞争者等密切相关的资料，这是广告创意的主要依据，创意者必须对这些资料有一个全面而深刻的认知。一般资料是指创意者个人必须具备的知识和信息，它们直接影响着广告创意的质量。

2. 分析资料

在这一阶段，就是对收集来的大量资料加以分析归纳和整理，从中找出广告的诉求点，然后再进一步找出最能吸引消费者的地方，以形成比较清晰的基本概念。

3. 酝酿阶段

经过长时间的绞尽脑汁的苦思冥想之后，还没有找到满意的创意，这个时候不如不去想这个问题，去做一些轻松愉快的事情，任其在潜意识中综合酝酿。事实上，大多数创意灵感都是在轻松悠闲的身心状态下产生的。听音乐、洗澡、喝咖啡、看报纸、小睡一会等，这些都是创造良好创意状态的好方法。

4. 顿悟阶段

这是广告创意的产生阶段，即经过酝酿之后，创造性思路如柳暗花明似的豁然开朗。经过了酝酿期的量的积累，顿悟阶段发生了质的突破，在整个创造过程中是一个转折点，使创造过程上升到了一个更高层次。

5. 完善阶段

完善阶段也就是验证阶段，是发展广告创意的阶段。这一阶段你需要许多耐心的工作，仔细推敲和进行必要的调查，使创意更加完善。你还要把它交给有深思远虑能力的批评者审阅，使之不断完善和成熟。大卫·奥格威为劳斯莱斯汽车创作的经典广告语："这辆新型劳斯莱斯在时速达60英里时，最大闹声是来自电钟"，是由6位同仁从26个不同标题中评审出来的。

11.3.3 广告创意的思考方法

1. 集体思考法

集体思考也叫头脑风暴法，是通过集思广益进行创意的一种方法，是20世纪40年代由美国BBDO广告公司副总经理奥斯本提出的。它通过会议的方法，使与会人员围绕一个明确的主题，共同思索，广泛讨论，深入挖掘，直至产生优秀的广告创意。

在运用集体思考法时，一般要遵循以下原则：

第一，禁止批评。在小组讨论中，不容许对他人提出的创意进行批评，有意见只能在会后提。

第二，自由发言。策划主持人要善于调动小组成员的积极性，鼓励大家踊跃发言和逆向思维。

第三，创意的量越多越好，不介意创意的质量。创意越多，得到好创意的可能性就越大，因为没有量的积累，就没有质的飞跃。

第四，在综合的基础上对创意思路不断改进。

集体思考法一般可分为三个步骤来进行。第一步是确定议题。会议议题尽量明确单一，议题越小越好；第二步是脑力激荡。这是产生创造性设想的阶段，在遵循以上原则的基础上，所有成员尽可能把各种想法写下来；第三步是筛选评估。会议成员提出的设想虽然很多，但并不是所有的设想都可行，这就需要进行筛选工作，分门别类，去粗取精，最后选出相对最优方案，用于将来的广告创意。

集体思考法反映了现代广告创意的团队特征，最终的广告创意往往是集体思考或合作之后的结果，相对于个人创意，它集中了较多人的智慧，考虑的问题也更为全面。

2. 垂直思考法

垂直思考法，是指按照一定的思考路线进行的，在一定范围内，向上或向下进行垂直思考，是头脑的自我扩大方法。这种思考方法是从已知求未知，就像挖洞，在已挖好的一个洞的基础上，深挖下去，形成一个更深的洞。在这个洞内有许多旧经验和旧观念，人们就利用这些经验和观念进行创意思考。

垂直思考法一向被评为最理想的思考法，优点是比较稳妥，而且思考方向明确。但垂直思考法受旧知识和旧经验的束缚，产生的广告创意有很多雷同的东西，缺少新意，尤其是顺向垂直思考，这一点表现得更为明显。与顺向垂直思考相对的是逆向的垂直思考法，这种思维与常规思维相反，具有反常性，产生的创意常常比较新颖。

3. 水平思考法

水平思考法又称横向思考法，是指在思考问题时向着多方位方向发展。这种方法强调思维的多向性，善于从不同角度来思考问题，是一种发散思维。因而，在思考问题时能摆脱旧知识和旧

经验的束缚，创造出新的创意。

水平思考法有益于新创意的产生，但它并不能取代垂直思考法，只能弥补后者的不足。但是，我们绝不能把垂直思考法和水平思考法完全对立起来，相反，两种方法相互配合，有机结合加以灵活运用，可以收到事半功倍的效果。

11.4 广告媒体策划

11.4.1 广告媒体概述

1. 广告媒体的概念

从广告信息传播的角度看，广告媒体是运载广告信息，实现广告主与广告目标对象之间联系沟通的一种物质技术手段。凡是在广告宣传中起传播广告信息作用的物质和工具都可以称为广告媒体。例如报纸、杂志、电视、广播、互联网等大众性传播媒体，路牌、灯箱、交通工具等流动性传播媒体以及售卖点、包装等其他媒体，都是广告媒体。

广告和广告媒体之间有着十分密切的联系。广告信息的传播必须借助广告媒体来表达，离开广告媒体，广告就失去了原有的功能和作用。广告媒体是广告取得成功的有力武器，要想取得最终广告传播效果的成功，必须事先研究各种广告媒体。

2. 主要广告媒体的特点

(1) 电视媒体，是一种兼有听觉、视觉的现代化广告媒体，是现代广告媒体中最有影响、最有效力，同时也是广告主最热衷的媒体。它集众家广告艺术之长，综合运用文字、图像、色彩、声音和活动等丰富多彩的艺术表现手法，而且还能配上现场实物表演的生动画面，使人产生身临其境的艺术效果。作为一种现代广告媒体，电视媒体具有其他媒体难以比拟的优势。

1) 形象生动，说服力强。电视媒体是一种视听合一的媒体，不仅可以具体生动地反映商品的外观、使用效果等特点，而且可以给观众一种面对面交流的亲切感，具有很强的感染力，在某种程度上不知不觉地说服人们去购买某种商品。

2) 覆盖面广，单位接触成本低。电视在我国已经基本普及，电视在进入每个家庭后，便成为人们文化生活中不可缺少的一部分，吸引着成千上万的观众，因此，它的覆盖面之广，渗透力之强是其他媒体所无法比拟的。同时，高收视率使得单位接触成本降到了较低的水平。

3) 传播迅速，时空性强。电视可以在同一时间把图像和声音等信息传播到全国各地，而且传播速度快，特别有利于播发时效性强的广告。同时，电视传播还不受时间和空间的限制。

4) 直观真实，理解度高。电视广告能够直观、真实地传播信息，不仅有真实的画面展示产品，而且还配有生动的语言解说，使人产生购买欲，这是其他媒体所没有的强烈的心理感染力。

电视媒体也有其不足之处，主要表现在：

1) 信息短暂。电视媒体的广告宣传具有一次性的特征，稍纵即逝，观众在短短30秒甚至15秒、5秒的时间里难以产生持久深刻的印象，很容易忽略一些重要的信息。

2) 信息容量小。与报纸、杂志等媒体广告相比，电视广告所能容载的信息相对较少。因此，电视广告只能尽量在较短的时间内传播最重要的信息，不适合对广告信息做详细的说明和解释。

3) 广告费用高。电视广告制作是一项综合性的艺术，需要摄影、音响、灯光、道具等众多人

员，还需要具有构思创作的导演和演员。如果聘请名人做广告，费用将更高。同时，电视广告的播出费用也非常高。因此，昂贵的电视广告价格限制了一些广告主的使用，特别是中小企业。

4) 针对性不强。观众不能根据自己的年龄、爱好、受教育程度等任意选择电视广告节目，收看具有勉强性，影响广告效果，而且广告主也无法选择电视广告的受众。

（2）广播媒体，是利用电波传播声音的纯听觉媒体。它通过语言和音响效果，诉诸人的听觉，凭借其声音的抑扬顿挫、轻重快慢以及节奏感和感情色彩等方面的特点，使听众不仅能够听得懂，而且喜欢听，同时可以唤起人们的联想和想象。

作为最大众化的广告媒体，广播媒体具有以下优点：

1) 传播速度快。广播不受地区、路程、气候条件等的限制，能以最快的速度把广告信息传播到城市、农村及世界各地。可以说，在五大媒体中它是传播速度最快的媒体。

2) 覆盖面广，受众多。广播不受时间和空间的限制，从电波所涉及的范围看，不论城市农村，只要在广播发射功率范围内，都可以收听到广播的内容。广播媒体的受众也非常广泛，只要有一定的听力，就是广播广告的诉求对象。

3) 具有较高的灵活性。广告内容可长可短，形式多样，任何用声音来表达的广告内容都可以通过广播来传播。而且广播稿修改容易，具有较高的灵活性。

4) 价格便宜。广播广告以声音陈述为主，制作简便，费用低廉。

广播广告的不足之处在于：

1) 广告信息易逝。广播广告的播出时间短暂，很难给人以深刻的印象和长久的记忆效果，广告随声音传出，也随声音的消失而消失。

2) 创意的局限性。广播广告的内容只能通过声音来表现，严重影响了创意的表现手法，使广告效果受到一定程度的影响。

（3）报纸媒体，是用做广告的最早的大众性传播媒体，在世界的广告业中，也是广告的主力媒体。

报纸媒体的优势有：

1) 传播面广。报纸发行网遍布城乡各个角落，发行量大，而且看报的人数实际上大大超过报纸发行数，男女老少几乎都可以接触，它广泛联系着全国各个角落的读者。

2) 时间性强。报纸发行速度比较快，一般报纸刊登广告，读者当天就可以看到。对于时效性要求高的产品宣传，不会发生延误的情况。

3) 选择性强。大多数报纸都有较强的地理区域性和读者对象选择性。广告主可以根据各种报纸的情况灵活地选择某种或几种报纸进行广告宣传，读者也可以自由选择自己喜爱的栏目，大大提高了广告效果。

4) 印象深刻。报纸是印刷品，不易消失，事后可以保存，读者可以随时阅读和查阅。报纸广告还可以有计划地反复刊登，给消费者留下深刻的印象。

5) 简易灵活。报纸广告的设计与制作不需要复杂的程序，比较简单。广告版面的大小、颜色和有关细节可以灵活掌握，还可以根据市场对产品、广告的反应程度，随时修改广告信息的内容。

6) 可信度高。一般来说，报纸在读者心目中享有较高的信誉，它所发布的新闻消息具有一定的权威性。借助报纸刊登广告，能增强读者的信任，扩大广告效果。

报纸作为广告媒体，虽然有很多优势，但也有其局限性和不足，主要表现在以下几方面：

1) 有效时间短。绝大多数媒体受众只读当天的报纸，报纸在读者阅读完之后便失去了其价值，

人们很少重读过时的报纸。

2) 注目率低。报纸内容以刊发新闻为主，通常广告不会占据最优版面，读者阅读时倾向于新闻报道和自己感兴趣的栏目，往往忽略广告，即使看了广告，也是一扫而过，并不去详细阅读，除非是自己特别关心和醒目的广告。

3) 细分局限性。报纸内容庞杂，包罗万象，包含了各种经济状况、社会阶层的受众，广告主无法从中分离出具体的目标受众。

4) 印刷效果欠佳。报纸一般很少使用彩色，印刷质量受到限制，较为粗糙，很难收到好的印刷效果，不能形象地表现产品的外观。

（4）杂志媒体。杂志媒体不像报纸、电视和广播那样具有很强的新闻性，而是以各种专门知识来满足各类读者的要求。杂志似乎是被使用得较少的广告媒体，但是它的传播特性、受众特性则决定了杂志是一种高效的广告媒体，其优势主要体现在以下几个方面：

1) 读者集中、针对性强。杂志读者不像电视、广播、报纸的对象那样杂而广，而是具有很强的选择性。这样广告主就可以根据产品的性质和特点，来选择最合适刊登广告信息的杂志类型，将广告内容和消费者的爱好、兴趣紧密联系起来。

2) 便于保存、有效期长。杂志具有优越的保存性，因而有效期长，而且没有时间的限制。人们常常隔时阅读、反复阅读，广告被读者注目的机会增加，广告宣传效果持久。

3) 印刷精美、表现力强。相对报纸来说，杂志印刷精美，可以运用文字、图片、色彩等手段表现广告内容，图文并茂，给人的视觉以美的享受，有利于刺激消费者的购买欲。

杂志媒体的局限性体现在以下几个方面：

1) 周期性长、灵活性差。杂志出版周期长，不像报纸那样能够迅速及时地反映市场变化，因而不适合刊登时效性强的广告。另一方面，企业无法像运用报纸那样可以随时更改广告信息内容，并且受杂志篇幅影响。

2) 受众局限、影响面窄。杂志媒体的读者群相对较小，受众较少，专业性强，因而接触对象不广泛，影响面相对比较狭小。

3) 制作复杂、成本较高。杂志广告多彩色印刷，成本较高；此外，杂志一般只在封面、封底、封二、封三的位置刊登广告，而这些版位的收费也高。

（5）户外广告媒体，是指户外广告赖以存在的媒体物。常见的户外媒体广告有路牌广告、霓虹灯广告、涂饰广告、招贴画广告、车船运输广告等。

户外广告媒体具有自己独特的优势，表现在以下几点：

1) 选择性强。广告客户可以在自己认为需要开展广告宣传的地区、地点放置户外广告，选择性极强。

2) 成本费用少。与其他广告媒体相比，户外广告的制作成本较低，传播的形式较固定，长时间的发布，又降低了单位时间的广告费用。

3) 形式灵活。为了吸引人们的注意，广告主通常将户外广告牌、招贴画等制作得很大，使人们在很远处就能了解广告的主要内容。

户外广告媒体的局限性主要表现在以下方面：

1) 广告信息量有限。为使过往行人能够清楚地了解广告信息的内容，广告字体不能太小。同时，由于受众注意户外广告的时间有限，因而户外广告的信息量受到限制。

2) 档次较低。那些高档的、能显示身份的产品如果也用户外媒体做广告，将不会取得显著效

果，反而有降低档次之嫌。这是因为大多数人认为户外广告媒体是一种大众化传播媒体，适合宣传大众化产品，而对于高档、显示身份的产品不适宜。

3) 宣传区域小，效力不如其他媒体。

11.4.2 广告媒体选择

1. 选择广告媒体应考虑的因素

（1）媒体的性质与传播效果。不同的广告媒体有不同的优点和局限性，是选择媒体时首先要考虑的。媒体传播范围不同，发行数量不一，会影响媒体受众人数；媒体社会地位的高低，会影响广告的影响力和可信度等，这些都会在一定程度上影响广告效果。

（2）商品特性因素。广告产品特性与广告媒体选择密切相关。产品的性质如何、具有什么样的使用价值、质量如何、包装如何以及对媒体传播的要求等，都会对媒体的选择有着直接或间接的影响。

（3）媒体受众因素。选择广告媒体，要充分考虑媒体受众者的职业、年龄、性别、文化水平、信仰、习惯、社会地位等，因为其生活习惯不同，经常接触的媒体也就不同。

（4）竞争对手的特点因素。竞争对手的广告战略与策略，包括广告媒体的选择情况和广告成本费用情况，对企业的媒体工具选择有着显著影响。比如选择与竞争对手相同的媒体，用以削弱对方的广告效果，或者采用迂回战术，采用其他媒体渠道。

（5）广告预算费用。一个广告主所能承担的广告费用的多少，对广告媒体的选择会产生直接的影响。例如一些效益不佳的中小企业，因广告费用的限制，就很少采用全国性等费用昂贵的广告媒体，而一些效益好的大型企业，像报纸、杂志、广播、电视四大媒体就是其经常采用的媒体方式。

（6）媒体的成本因素。不同媒体所需的成本也是选择广告媒体的依据因素。不同媒体，其成本价格不同；不同版面、不同时间也有不同的收费标准，应该选择投资效应良好的媒体，实现广告投资最大化收益的目标。

2. 广告媒体的选择策略

（1）按目标市场选择媒体。任何产品都有其特定的目标市场，因此，广告媒体的选择必须对准这个目标市场,使广告宣传的范围和产品的销售范围相一致。比如某种产品以全国范围为目标市场，就应该选择覆盖面大、影响面广的媒体，一般选择全国发行的报纸、杂志、全国性的电台，或者能够在全国多处落地的卫视频道。

（2）按产品特性选择媒体。不同的产品有不同的特性，这些特性在广告活动中适用不同的广告媒体。比如价格便宜的日常消费品，其受众面广泛，通常适宜使用电视媒体进行广告发布；而一些专业性较强、用户较少的产品，可以选择专业杂志、专业报纸等媒体进行广告投放。

（3）按产品消费者选择媒体。任何产品都有其目标消费者，即特定的使用对象，因此，广告发布渠道的选择应该充分考虑目标消费者的媒体接触习惯，确定深受消费者喜欢的传播媒体。例如与女性有关的化妆品广告，就应该选择女性最喜欢的传播媒体，如与女性有关的电视栏目、时尚杂志等。

（4）按广告预算选择媒体。广告媒体预算的多少决定了在广告发布时能够选择什么样的媒体，

广告主对于广告媒体的选择要量力而行，量体裁衣。对于预算充足的广告主，针对产品的具体情况，可以选择一些收视率高的媒体等；而对于广告预算有限的广告主，可以选择一些不是特别抢手的广告时间或空间，或者将一些覆盖面有限的媒体进行巧妙组合，达到整体大面积覆盖的效果。

（5）按广告效果选择媒体。广告效果是一个相当复杂而又难以估计的问题。一般来说，广告主应进行综合比较，选择信息表现和传达效果最佳的媒体。

专栏11-2　广告媒体的评价指标

在对一个具体的广告媒体进行评价时，经常用到的评价指标有以下几项：

1. 视听率。视听率是指接收某一特定电视节目或广播节目的人数（或家庭数）的百分比。

2. 毛评点。毛评点又称毛感点、总视听率，指广告通过有关媒体传播所获得的总效果，是各次广告传播触及人数比例的总和。

3. 视听众暴露度。视听众暴露度是指在某一特定时期内收听、收看某一媒体或某一媒体特定节目的人数（户数）总和，实际上是毛评点的绝对值。

4. 到达率。到达率是表示在一定时期内，“不同的”人或家户接触某一媒体刊播的广告的比例，可用百分数表示。

5. 暴露频次。暴露频次是指在一定时期内，每个人（或户）接收到同一广告信息的平均次数。

6. 每千人成本。每千人成本为广告信息到达1000个人（或户）平均所付出的费用成本。

7. 有效到达率。又称有效暴露频次，是指在一特定广告暴露频次范围内，有多少媒体受众知道该广告信息并了解其内容。

3. 广告媒体的组合策略

（1）广告媒体组合策略的方式。有以下几种组合方式可供选择：

1) 视觉媒体与听觉媒体的组合。视觉媒体指借助于视觉要素表现的媒体，如报纸、杂志等；听觉媒体主要是借用听觉要素表现的媒体，如广播等。无论是视觉媒体还是听觉媒体，都有其明显的传播局限性，媒体组合能够使各种媒体在特性上互补，提高传播效率。

2) 瞬间媒体与长效媒体的组合。瞬间媒体是指广告信息停留时间短暂的媒体，如电视、广播等，这些媒体需要和保留信息时间长的长效媒体组合使用，才能使广告信息被广告对象长记不忘。

3) 大众媒体与促销媒体的组合。大众媒体指报纸、电视等传播面广、声势大的广告媒体，其传播优势在于“面”，但只能起到间接的促销作用；促销媒体指招贴、户外广告等传播范围小、起直接促销作用的媒体，它们的优势在于“点”。将大众媒体与促销媒体配合使用，能够起到较好的直接促销效果。

4) 媒体覆盖空间的组合。媒体有各自的覆盖空间，在媒体组合时要考虑到空间上的互补性。几种媒体组合，不仅能够将空缺处弥补，还会提高其中某一部分的暴露频次。

5) “跟随环绕”媒体组合。消费者每天在不同的时间会接触不同的媒体，比如早上听广播、看电视；中午看报纸；晚上浏览网站、看电视，如果根据消费者从早到晚的媒体接触，采用一种“跟随环绕”媒体组合方式，能够以跟随的方式进行随时宣传和说服。

（2）几种效果较好的媒体组合形式。

1) 报纸与广播媒体搭配。这种组合可以使各种不同文化程度的消费者都能接受广告信息传播。

2) 报纸与电视媒体搭配。这种组合方式是利用电视传播速度快、视觉冲击力强的特点与报纸信息量大、目标消费群集中的优势进行组合，先将广告信息传播给广大受众，使之通过文字资料详细地了解产品，再通过电视图像展示产品的优良品质和产品形象，从而使品牌认知和产品功能得到同步发展。

3) 报纸与杂志媒体搭配。这种组合利用了报纸的影响力，配合杂志目标消费者的信任，加强了产品功效特点的宣传，对销售有直接的推动作用，并可能形成相对稳定的目标群体以及影响潜在消费者。

4) 电视与广播媒体搭配。这种组合有利于城市与乡村的消费者能够普遍地接受广告信息传播，提高品牌认知，吸引消费者对产品的兴趣。

5) 电视与户内外媒体搭配。户内外媒体具有提醒、强化的效果，与电视媒体组合，不仅能够使电视媒体的效果得到延伸，而且能够增强在销售上的提醒，强化使用效果。

6) 报纸或电视与销售现场搭配。这种组合有利于提醒消费者购买已有印象的产品。

11.5 广告时机与排期策划

在选择好媒体及媒体组合方式之后，就要考虑广告信息发布的时间、持续时间的长短、广告发布的频率以及采用什么样的排期策略等问题。

11.5.1 广告发布时机策略

广告发布时机策略是对何时开始发布广告、广告持续的时间、各媒体的广告发布顺序以及广告发布频率等所做的具体安排。

1. 广告发布的时序策略

广告发布的时序是广告的发布和其他相关活动在时间上的配合，一般可以分为三种基本类型。

（1）领先发布策略。这种策略是指广告在产品导入市场或相关营销活动开始之前就发布，如在产品尚未真正上市就开始发布广告，先造舆论，形成气氛，为新产品顺利进入市场开拓道路。

（2）同步发布策略。这种策略是指广告的发布与相关活动同时展开。如在产品导入市场的同时发布广告，这样可以使广告与其他营销活动相互配合，形成整合传销传播，产生良好的效果。

（3）延迟发布策略。这种策略是指广告在产品进入市场一段时间后再发布，这是一种后发制人的发布策略。

2. 广告发布的时点策略

广告发布的时点是指广告在某种媒体发布的具体时间和时段，广告发布的时点策略主要是选择最佳的广告时间点来发布广告。

广告发布的时点策略，不仅要按照媒体组合的原则来确定，同时还要考虑不同时间段消费者的媒体接触习惯，否则很难取得理想效果。

3. 广告发布的时限策略

广告发布的时限是指广告发布所持续时间的长短。广告发布总的持续时间由广告活动总体持续时间的长短和广告的总预算决定。在总的时限确定的情况下，广告的发布是否分成不同长度的



时间单元，各单元的持续时间多少，则需要根据广告目标的要求来确定。

4. 广告发布的频率策略

广告的发布频率是指在一定时间内广告发布的次数。频率和时机通常是配合使用的，一般情况下，新进入市场的企业和产品、旺季来临前、处于市场竞争激烈的产品等，广告的发布频率要高一些，而在其他情况下，广告的频率可以低一些。广告在一天中的发布频率是根据消费者的生活时间确定的。

此外，广告发布的频率并非一成不变，而是根据市场情况不断进行调整。

11.5.2 广告排期策略

1. 集中式

这种方式是将广告安排在一个特定的时间内集中发布。这种策略的优点在于能够在较短时间内集中多种媒体进行广告宣传，引起消费的注意和兴趣。季节性商品适合采用集中式发布策略。但集中式发布运用的难度相对较高，风险较大，短期强大的广告攻势之后容易造成产品销售的忽冷忽热。

2. 连续式排期

连续式排期是指在一段时间内有计划地匀速投放广告的形式，目的是保持记忆。连续式排期常用于消费者频繁购买的日常用品或当广告主要进行市场扩展的情况。

这种排期方式的优点在于广告能够持续地出现在消费者面前，不断地积累广告效果，防止广告记忆下滑。由于这种排期方式涵盖于产品的整个购买周期，因此能够维持消费者的记忆，持续刺激消费动机。其缺点在于某一时间的大量广告投放需要较高的预算支持，而且在投放上对销售淡旺季没有侧重。

3. 起伏式排期

起伏式排期是指在一段时间内大量投放广告，然后间歇一段时间，又在下一段时间内大量投放广告。这种间歇性排期常用于季节性产品或用于反击竞争对手的活动。

这种排期方式的优点在于可以依据竞争需要来调整最有利的广告露出时机，增加广告费用的有效利用；可以集中火力以获得较大的有效到达率。其不足之处是如果不安排广告活动的期间过长，可能使广告记忆跌至谷底，品牌的知晓度下降，同时还面临着竞争品牌在空档期大量投放广告的威胁。

4. 脉冲式排期

脉冲式排期是指广告主连续地以一般水平投放广告，但在其中某些阶段加大投放量以强化，它是将连续式排期和起伏式排期结合在一起的一种排期策略。那些全年销售比较稳定，但又有季节性特征的产品最适合采用脉冲式排期，比如空调、饮料等，它们虽一年四季都有消费，但在夏季的消费量猛增，此时采用脉冲排期。

这种排期的好处在于持续积累广告效果，可以依据品牌需要加强在重点期间广告的展露强度。其缺点是必须耗费较大的广告预算。

11.6 广告策划书的内容结构与编写技巧

11.6.1 广告策划书的内容结构

一份完整的广告策划书，一般按下面的结构顺序来安排策划书的内容。

1. 前言

前言是整个策划书的总纲部分，这部分主要是详细说明广告策划的宗旨和目标，广告策划项目的由来、经历时间、指导思想、理论依据以及广告策划书的目录内容。必要时还应阐明企业广告主的营销战略。这部分一定要简洁，以使决策人员能够在最短时间内对本次广告策划的内容有一个大致的了解。

2. 市场分析

这个部分一般涉及四个方面的内容：市场环境分析、企业经营状况分析、产品分析和消费者分析。

市场环境分析包括：国家经济形势与经济策略分析、市场文化分析、消费者状况分析（如有效需求的规模、收入水平等）、市场商品格局状况、竞争对手的产品情况和广告策略等。

企业经营状况分析包括：企业在社会上的形象、市场占有率、企业自身的资源和目标、品牌面临的机会与威胁等。

产品分析包括：产品的特征分析（如性能、质量、价格、外观与包装等）、产品生命周期分析、产品的品牌形象分析、产品定位分析等。

消费者分析包括，消费者的构成分析（如总量、年龄、职业、收入等）、消费者的态度分析（如喜爱程度、偏好程度等）、消费者的行为分析（如购买动机、购买时间、购买频率等）、消费能力分析、消费时尚分析、潜在消费者分析等。

3. 广告受众

具体说明目标消费者的基本状况，如年龄、性别、职业、收入、文化程度、数量等，分析其需求和心理特征，进而明确广告诉求的内容、媒体的传播策略。

4. 广告地区

根据市场定位和产品定位，决定市场目标，从而确定广告宣传所针对的地区。

5. 广告预算与分配

在这一项内容中，要详细列出媒体的选用情况、所需的费用、每次播出的价格。广告预算非常重要，科学合理的广告预算不仅可以提高广告工作效率，而且能够保证广告活动按计划进行。

6. 广告策略

这一部分是广告策划书的核心内容，介绍广告决策、策划的基本结论，主要包括以下几个方面：

（1）目标策略。主要介绍广告的目标、战略性方法、阶段广告工作任务。

（2）产品定位策略。对以往产品定位策略的分析与评估、产品定位的表述、定位的依据与优势等。

（3）广告诉求策略。介绍本次广告宣传的诉求对象、诉求重点、诉求信息和诉求方法等。

（4）广告表现策略。介绍广告的主题表述、文案表述、各种媒体的表现、规格以及制作要求等。

（5）广告媒体策略。包括媒体的地域、媒体的类型、媒体的选择、媒体的组合策略、广告的发布时机与频率等。

7. 配套措施和策略

从整体策划的目标和要求出发，提出与广告传播活动相互配合的其他信息手段和方式，比如公共关系活动计划，促销活动计划等。

8. 广告效果评估

广告效果评估可以在广告前进行，也可在广告后进行。既有事前、事中、事后的测定评估，又有贯穿于整个过程的连续控制，从而总结经验，并且为下一次广告活动提供依据。

在撰写完以上内容后，还应按照一定的格式进行编制。设计一个版面精美、要素齐备的封面，列出详细的目录，内文部分一般主要用文字撰写，也可以配以图表，使其更加形象、具体。此外，也可以将广告策划书的基本要点简化成图表形式。

11.6.2 广告策划书的编写技巧

广告策划涉及多方面的信息资料，内容非常丰富，所以广告客户接收的信息量相当大而且复杂。如何将这些信息以容易理解的方式表达出来，而且使其在内容和形式上具有一定吸引力，这就涉及广告策划书的一些写作技巧。在写作策划书时常用的技巧表现在以下几个方面。

1. 信息组织技巧

从广告前期的调查分析到最后策划书的写作，都涉及信息的组织和运用，而且广告策略的核心又是把信息传递给潜在顾客，因此，信息在广告策划中尤为重要。

在信息组织上，首先应该对要在策划文本中传递的信息有一个总体的把握，并对不同的信息有所归类，这样就使信息具有了一定的条理性；其次要在众多的信息中区分出主次，将重点信息突出传达；最后还要明确信息的层次和信息之间的相互联系，使信息传达层次分明。

2. 文字表述技巧

（1）明确的标题。策划书每一部分涉及的内容都不同，各个部分应该根据内容制作明确的标题。标题要显示层次性，而且提示出重点内容。

（2）短小的段落。在策划书中，大段的文字不仅会淹没主要观点，而且很难吸引人阅读，因此要使用较短小的段落，并且每一个段落只传达一个重点信息或策划结论。

（3）明确的序号。注意用序号来标示段落层次，不但可以使信息脉络清晰，而且可以给读者以明确的阅读提示。

（4）语言尽量大众化，避免过多地使用专业术语。如果策划者和广告主对它们有一致的理解，而且专业术语不会发生误解或理解困难的情况下可以使用。

3. 接近读者技巧

策划人员在知识、经验、专业领域以及思维方式上与说服对象存在着很大差异，因此要了解

接受者的情况，包括人数、地位、年龄、理解能力，其中接受者的理解能力最为重要。在撰写广告策划书时，应该根据接受者的不同特点，对写作方式加以调整。

4. 形式配合技巧

广告策划书中的一些形式性因素可以吸引读者的注意力和兴趣，主要包括以下几个方面：将数据以视觉化图表的方式表达，可以使策划书富于变化，容易吸引读者的注意力；通过标题字体和表述中结论字体的变化，有利于突出重点，增强形势的灵活性。一般来说，字体的大小应该根据内容的重要程度而有所区别；版面的布局应该按照视线移动的规律来进行，而且要注重版面的平衡匀称等基本美学特征；策划文本的装订有多种选择，但应以容易翻阅、不遮挡版面为首要原则。除此之外我们还要注意，策划书在写作上应当采取归纳的方法，不要过多的演绎推论；避免冗长，通常广告策划书不宜超过50～60页；要说明资料的来源，以表明推断有所根据而非凭空想象，增强说服力和可信度。

策划案例与文案

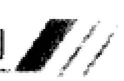
MOTO手机广告策划案例

一、摩托罗拉在中国手机市场竞争状况分析

（1）现有市场竞争格局发展。中国手机市场竞争格局的演变可以分为两个阶段：第一阶段是1987年至1995年。这一时期，摩托罗拉在中国手机市场上独领风骚，因为摩托罗拉是第一个进人中国移动通信业的外国品牌。第二阶段是1996年至今。爱立信、诺基亚等后进者，抓住GSM数字网开通带来的机遇，市场份额急剧上升，直接挑战摩托罗拉，形成了摩托罗拉与爱立信、诺基亚三足鼎立的局面。除了这三大品牌外，飞利浦、西门子、阿尔卡特、索尼等品牌也竞争激烈。近两年来，随着国内厂商实力的上升，出现了不少的国产手机品牌，如科健、中兴、TCL等，也开始与国际品牌竞争。

（2）市场占有率。三大品牌（摩托罗拉、诺基亚、爱立信）在中国市场占有绝对优势，它们的市场占有率达到市场份额的80%以上。据慧聪国际咨询公司IT市场研究部的调查结果显示：摩托罗拉、诺基亚、爱立信市场占有率高达82.7%,其余品牌的市场空间已非常狭窄。三大品牌之后的排名依次是：西门子、飞利浦、松下及其他品牌。

（3）手机购买行为分析。90%的用户的手机是在1997年之后购买的。电视广告、他人介绍和报纸广告是购买手机的主要信息来源。有31.6%的手机用户购买手机是根据朋友、熟人的介绍，这表明在中国市场，亲情、友情等感情因素也相当会影响商业活动，也提醒手机商、经营商、网络运营商，每“善待三个老客户，将会有机会赢得一个新客户”。购买手机时，用户最关心的是通话质量，其次是性能、通话时间与待机时间。潜在用户最关心的是价格，然后才是性能、品牌。用户选择手机时，17.7%的用户选择“品牌”因素，加上人际传播的二次传播效果，“品牌”因素可能是最大的选择因素。14.6%的用户关注“手机体积的大小”的问题。5.9%的用户则关心“手机外壳的颜色”，这表明手机不仅是一个通信工具，还是一款时尚消费品，外观很重要。还有11.8%的手机用户购机时选择使用方便的手机，所以，用户购机时选择耗电量小（待机时间长，充电次数少）的机型。而10.6%的用户选择功能多的机型，10%的用户选择技术新颖的机型，9.1%的用户选择有中文输入功能的机型。中档机受欢迎，中档机的价格在2000～4000元之间，共有5.8%的用户



在使用这类手机。71.3%的用户自己花钱买手机，单位分配的占23.5%,另有4.9%的手机是家人或朋友送的礼物，这一比例和前些年比已有很大变化。

二、产品特点介绍

“MOTO-860”是摩托罗拉公司2006年春季隆重推出的一款外形时尚，专为年轻人设计的3G手机，本款手机打出绿色环保为主题,所以以浅绿色调为主色调，颜色鲜明，外观以树叶抽象变形为主要形状，机长：12cm,宽：6cm、厚：0.7cm，自下而上——手机左下角有五个长方形，以梯形格式排列组成话筒。键盘流线型设计，凹凸有致，用夜光材料所制，这样可以省下手机平时所耗的电能。屏幕尺寸为:高4cm×宽3cm的26万色的液晶显示屏，可以让画面显示更逼真更清晰，而且具有耐磨防水技术。手机右上角有一直径1cm圆形掏空设计，内镶有M标志，手机接到来电后会以7种颜色交替闪动提醒使用者。圆中串一直径为1.3cm的圆环，它可以方便地为使用者提供串、带、挂的携带方式，这是此手机设计的独特处之一。它的背面正中央位置有一长4cm×宽3cm的长方形的锂电电池槽，上方有防电池脱落设计，可以在高震荡下电池仍不会出现脱落或松弛现象。右下角设计了一个超大摄像头，可以摄录更多更大的瞬间经典画面。手机设有内置天线，和其他内置天线手机不同的是它的天线装有了世界上最先进的“0.01辐射”技术装置，这样可以大大减轻手机对人脑的危害，并且不会影响信号，这也是此手机最主要的特点。当然，MOTO-860也不会少了现在年轻人最喜爱的MP3功能，可以支持多种音乐格式，64和弦铃声可以让你随时随地走在流行音乐的最前沿。基于以上几大特点，此款手机应能很快被时下追求自我个性时尚的年轻人所接受并带动今夏的最新流行。

三、销售与广告分析

(1) 定价策略。目前“摩托罗拉MOTO-860”在中国的市场定价在2700～2800元之间。

(2) 分销渠道。主要是手机专卖店和邮局手机专柜，地区以北京为中心向全国各大、中、小城市扩散。

(3) 广告地区。针对大、中、小城市，全面推出，重点放在大、中等城市。

(4) 广告内容（诉求点）。以绿色环保、时尚为诉求点。

(5) 广告方式。以电视广告为主要广告媒体，以全国各大电视台为主，辅以报纸、杂志、路牌等广告媒体。

四、“摩托罗拉MOTO-860”手机的广告策略

(1)“MOTO-860”手机形象的问题点和优势。

问题点：① 产品销售对象有局限性。② 产品外形可能给人一种华而不实的感觉。

优势：① 摩托罗拉手机知名度高。②“MOTO-860”是一款超低辐射环保的手机。③ 产品外形设计吸引年轻人。④ 广告宣传主题与设计风格明确，传播效果好。

(2) 广告目标。

广告对象：主要针对时下追求自我个性时尚的年轻人，在校的大学生或已经有经济基础的年轻人。

目标地区：以北京为中心向全国各大、中、小型城市扩散。

广告定位：传播一种绿色环保的口号，让每个年轻人行动起来，捍卫地球上的绿色资源。

(3) 广告策划主题：既环保又时尚。

广告主题（也是口号）：既环保又时尚

品牌概念：“MOTO-860”是一款颜色、外形时尚的手机，特别是它具有“0.01辐射”的技术，

极大的减轻了对人脑的伤害，非常环保。基于以上两种特点，所以我们打出既时尚又绿色环保的主题对此手机进行广告推广，并让时下的年轻人进一步地意识到地球宝贵资源在日渐严重流失的后果。保护地球资源是每个人应尽的义务和责任，在这个人们都追求时尚、奢华的时代里也不忘了保护、节省地球上仅有的绿色资源！

（4）广告创意设计。以电视广告为主，在视觉上打动人心，迅速建立“既时尚又环保”的新概念。在品牌建立后，辅以报纸、杂志、户外广告、车身广告与店铺等平面广告扩大知名度与美誉度。在广告宣传后需要营销、公关的创意活动支持，把这一品牌概念进一步推广。时下是中国人民沉浸在申办2008奥运成功的喜悦当中，北京又提出绿色奥运的口号，这更深化产品的品牌概念，能够取得出人意料的效果。设计要求：在电视广告设计上，用一系列的“绿色时尚”主题广告来进行广告宣传，力争表现“绿色时尚”的各个方面。整个设计以年轻时尚的生活为主，运用一些电脑技术营造地球缺少资源会变成什么样子，来增加年轻人对环保的重视性。

1) 广告标题设计。

• 时尚＋绿色。

• 时尚离不开绿色。

• 我们究竟还有多少绿色。

• 绿色就是时尚。

• 我相信你很时尚，但是我不相信你环保。

• 如果生命不是绿颜色的。

• 究竟绿色还能陪我们走多久。

2) 具体设计。

“摩托罗拉MOTO-860”电视广告文案：

（远景）一个未来高科技时代背景下，远处有一片密密麻麻好似树林。

（镜头推移）观众慢慢发现那片密密麻麻的并不是树林，而是一座一座信号发射铁塔。

（远景）各大高科技建筑不断在排出乌黑的气体，这个天空灰蒙蒙的见不到日月星辰。

（中镜）街上的行人全都是穿着防辐射衣服，面带氧气罩忙碌地走着。

（中镜）一个穿着时尚的年轻人正驾驶着高科技飞行滑板穿越大街小巷。

（近镜）突然年轻人停下来，发现地上有东西并拣了起来。

（特写）年轻人手中拣起来的是摩托罗拉MOTO-860手机。

（特写）年轻人表情很兴奋。

（镜头追踪）年轻人驾驶的飞行滑板飞快地来到一座又粗又高的的信号发射塔前，将摩托罗拉MOTO-860放在上边。

（远镜）铁塔突然变成了一株绿油油的苍天大树。

（中镜）路过的行人都驻足观看。

（特写）许多人拿掉了氧气罩，面带幸福的微笑，尽情的呼吸着大树给他们带来的新鲜氧气。

（特写）一个年轻的女孩非常羡慕地朝着年轻人说：“你又复活了一棵树！”

（特写）年轻人自豪地说：“你也可以做到！”

（屏幕变黑出现字幕）你也可以为世界添一份绿色——摩托罗拉MOTO-860

（5）活动策划。

1）产品上市新闻发布会（以“绿色＋时尚”为主题进行，向市场与公众宣布什么是“绿色＋时尚”）。

2）“绿色＋时尚”产品展示与手机信息咨询沟通会（展示新产品、手机信息咨询、手机产品维修等）。

3）成立“绿色＋时尚”联盟网站（可以让更多关心环保的人士加入进来）。

4）买摩托罗拉MOTO-860“绿色＋时尚”送礼品活动（在购机同时，附送礼品装、环保手提袋、环保化妆品、环保文具等）。

5）赞助社会环保事业和一些栏目。

6）“绿色就是时尚”系列活动（大型的慈善晚会、同一首歌倡导绿色等活动）。

（6）实施策略。

1）导入时机

2006年春季是万物复苏的季节，是新生命的开始，也是倡导“时尚绿色”以及宣传本产品上市的最佳时期。

2）实施步骤

- 完成设计制作；
- 完成项目立项审评工作；
- 完成部门项目实施规划与分配；
- 事前效果评估；
- 公司内部传播；
- 制定时间表与确定负责人；
- 具体实施；
- 监督管理与效果评估；
- 广告活动结束总结。

资料来源：中国策划总网，http：//ceehee.com，2006-08-29.

案例思考题

1. 如果让你为摩托罗拉MOTO-860做一份广告策划，你将如何来做？
2. 在移动通信业竞争日益激烈的今天，创新显得十分重要，对于手机的广告创意，你有哪些好的建议或方法呢？

相关链接

窄告与新兴媒体

窄告是一种新型的网络广告模式，指客户投放的窄告直接投放到与之内容相关的网络媒体上的文章周围，同时窄告还会根据浏览者的偏好、使用习性、地理位置、访问历史等信息，有针对性地将窄告投放到真正感兴趣的浏览者面前。窄告将直接投放到窄告联盟所有的合作媒体上，这些媒体包括全国性、行业性、地方性各媒体网站，基本上能够覆盖各个地方与行业，其中包括新浪、163、TOM、新华网、北青报、中国新闻网、东方热线、中青在线、深圳热线等300余家重要媒体网站上，合作媒体一直在不断增加。目前窄告的表现形式主要是文字连接与文字描述相结合

的方式，用户可以通过窄告简洁的文字描述对窄告发布者有个整体认识，也可以点击文字连接，进入相应网站或页面进一步了解。随着窄告技术的不断发展，窄告也很有可能会有旗帜、Banner等其他更加丰富的表现形式。窄告以其特有的优势与服务，给投放商的宣传带来了更多的回报，如节约了更多的资源，宣传推广范围与力度得到强有力的提升，最重要的是为窄告投放者带来了更多有效的客户，从而也带来了更高的宣传回报。因此，窄告是目前广告投放商另一个最佳的宣传途径。

作为一种新兴媒体，楼宇电视移动传媒可以说是媒体行业中的新贵，它正日益发挥着越来越重要的作用。作为其代表——分众传媒，它的出现，不仅迎合了市场需求，而且使得写字楼的白领们等电梯不至于太寂寞，对于企业来说，也乐意接受这样的方式对特定群体进行教育。楼宇电视广告主要有以下几个特点：① 价格合理、目标顾客准确。现代商业最主要的环节是广告费用的不可预估，这是市场的难题，所以分众很快赢得了企业的钟爱；同时分众传媒面向特定的受众族群，真所谓“精准营销”。② 写字楼具有一定的购买力。这群高收入群体引领着中国的时尚消费观念，是某些产品或品牌的领先消费群或重度消费群，这也是分众和企业都看好的一个重要原因。③ 良好的主动收视率。和其他媒体相比，楼宇液晶电视联播网是一个相对强的传播媒体，受众无法操纵和控制它的播放以及播放内容，而且大多数受众也乐意利用等电梯的无聊时间来放松自己。④ 广告信息传递迅速。写字楼群体比较活跃，而且乐意接受新事物，团体内部信息交流比较充分和及时，有利于广告信息的及时传递，以促成购买行为。相对于其他媒体来说，楼宇电视广告的优势显而易见，也正是有这么多优点，受到了越来越多人的喜爱。

车载电视移动传媒作为另一种新兴媒体，它的出现，使广告更加“动人”。车载电视移动传媒是一种全新的大众传播媒体，它有固定的收视场所，固定的收视时间，有节目，有内容，目标受众就是城市公交在移动过程中短暂停留的观众。与传统媒体相比，车载电视移动传媒有5大优势：① 它有庞大的收视群体。目前全国城市人口85%以上人选择公交车作为主要交通工具，收视群体十分庞大。② 无收视竞争。数字移动电视处于没有收视竞争的时间（白天）及环境下，开创了新的传播空间，传播效果远远优于传统电台。③ 面向城市中坚阶层。受众以上班族为主，他们收入稳定，消费欲强，是城市消费的主流。④ 高频率接触、长时间收视。⑤ 花费低、收益高。与其他媒体广告相比，移动电视广告的千人成本约为传统电台的25%，是一种高收益媒体。作为数字电视传播方式之一的移动电视，正杀入媒体市场，而且显示出巨大的市场潜力。

营销策划实战

看过脑白金广告的朋友们都有这样的感觉：广告创意实在让人不敢恭维。其在广告创意制作上的“斤斤计较”和广告投放上的“一掷千金”形成鲜明的对比，尤其是老头老太太版的广告，有人用土得掉渣来形容。可以说，脑白金广告是一个俗广告，但正是这样平淡无奇的土广告，让人们记住了脑白金，而且取得了良好的销售业绩。假如现在你是巨人集团的营销策划总监，你还会继续沿用这样的广告形式和风格吗？如果会，请说出你的理由；如果不会，你又有什么好的创意可以更好地促进销售，请为它设计出其他形式的广告。

本章小结

广告策划在整个广告运作中占据核心地位。广告策划的内容包括：确定广告目标；明确广告对象；

提炼广告主题；制定广告战略；编制广告预算；进行广告效果评估。

定位发挥着重要的作用，要想正确地进行广告定位，需要掌握几种定位方法，主要有竞争定位、实体定位和观念定位。一份成功的广告策划需要一个好的广告创意，广告创意的过程可分为5个阶段：收集资料；分析资料；酝酿阶段；顿悟阶段；完善阶段。广告创意的思考方法主要有集中思考法、垂直思考法和水平思考法。

企业必须选择适合自己的广告媒体，广告媒体的选择策略包括：按目标市场选择媒体；按产品特性选择媒体；按产品消费者选择媒体；按广告预算选择媒体；按广告效果选择媒体。广告发布时机策略主要有广告发布的时序策略、广告发布的时点策略、广告发布的时限策略和广告发布的频率策略。广告排期包括集中式排期、连续式排期、起伏式排期和脉冲式排期。

一份完整的广告策划书包括：① 前言；② 市场分析；③ 广告受众；④ 广告地区；⑤ 广告预算与分配；⑥ 广告策略；⑦ 配套措施和策略；⑧ 广告效果评估。广告策划书的一些写作技巧包括信息组织技巧、文字表述技巧、接近读者技巧、形式配合技巧。



第12章

公共关系策划

开篇案例

肯德基“苏丹红”事件

作为一个国际化品牌，肯德基在公众中具有极高的知名度，所以任何关于它的负面性新闻都往往会吸引大批媒体追逐炒作。加之当时国人谈红色变的心态影响，“苏丹红”事件的危机应对有任何闪失，都可能令肯德基蒙受巨大经济损失甚至是致命的打击。下文列示了肯德基遭遇危机的整个过程。

1995年，苏丹红就被确认为致癌物，欧盟和其他一些国家已开始禁止其用于食品；2005年2月23日，中国质检总局开始通知全国彻查。2005年3月15日，肯德基旗下的新奥尔良烤翅和新奥尔良烤鸡腿堡被检测出含有“苏丹红一号”。16日上午，肯德基要求所有门店停止销售新奥尔良烤翅和新奥尔良烤鸡腿堡。当天17:00，肯德基连锁店的管理公司百胜餐饮集团向消费者公开道歉，集团总裁苏敬轼明确表示，将会追查相关供应商的责任。3月17日，《南方都市报》、《广州日报》等媒体在头版头条，大篇幅刊登了关于肯德基致歉的相关报道。其他许多媒体也对肯德基勇于认错的态度表示赞赏。19日，肯德基连续向媒体发布了4篇声明，介绍“涉红”产品的检查及处理情况。百胜餐饮集团总裁苏敬轼发布了调查苏丹红的路径图：肯德基产品调料中发现苏丹红成分——调查这两款产品的配料来源——发现该配料来自中山基快富公司——追查所有中山基快富公司——锁定来自中山基快富的9批辣椒粉——9批辣椒粉中有2批发现苏丹红成分——查实中山基快富是从宏芳香料（昆山）有限公司采购的原料。根据线索重新追查使用过含“苏丹红”调料的其他连锁店的产品——北京朝阳区肯德基万惠店抽查发现香辣鸡翅、香辣鸡腿汉堡、劲爆鸡米花三种产品含苏丹红——北京的这三种产品停售。3月23日，肯德基在全国恢复了被停产品的销

售。苏敬轼说，"中国百胜餐饮集团现在负责任地向全国消费者保证：肯德基所有产品都不含苏丹红成分，完全可以安心食用。"28日，百胜餐饮集团召开新闻发布会，苏敬轼现场品尝肯德基食品。百胜集团表示决定采取中国餐饮行业史无前例的措施确保食品安全。4月2日，肯德基开始对四款"涉红"产品进行促销活动，最高降价幅度达到3折，肯德基销售逐渐恢复元气。6日，肯德基主动配合中央电视台《新闻调查》和《每周质量报告》等栏目的采访，记者的关注焦点已由肯德基"涉红"转变为对原料和生产链的全方位追踪。至此，肯德基顺利度过"苏丹红"危机。

纵观整个危机应对和危机公关过程，肯德基表现出异常成熟的危机管理机制和高超的媒体公关能力，特别是在危机爆发后能够沉着冷静、审时度势，及时将媒体和公众的目光从肯德基问题产品转移到对苏丹红源头的追踪上，并在危机事件中表现出坦诚沟通的意愿和承担社会责任的姿态，最终成功跨越危机。

在肯德基危机事件后期，全国各主流媒体对它的态度发生了微妙的变化，新华网、新浪网、人民网等几大网站跟踪报道，"肯德基自查出'苏丹红一号'"、"愿承担法律责任"、"肯德基将赔偿"等几百条标题醒目的报道，成为了肯德基危机的一股强大的化解力量，肯德基对被侵权者的赔偿措施也及时刊登于众多媒体的显要位置。这也正是肯德基所希望向公众传播的声音和信息。

当危机事件过去之后，肯德基又不失时机进行了新一轮的新闻公关活动，如召开新闻发布会证明食品的安全性，进行促销活动，推出新产品，加大广告力度，重新树立大品牌形象。可以说，肯德基"苏丹红"事件的危机化解，正是体现危机管理灵活性原则的一个成功典范，也为众多国际品牌和本土企业送上一份精彩的危机应对实战案例大餐。

12.1 公共关系活动的类型

公共关系策划是组织为获得公共关系活动成功和实现形象战略目标而事先进行的有科学程序的谋划、构思和设计最佳方案的过程。通常，在通过公共关系调查确定了公共关系问题，并掌握了充分的信息之后，就要进行公共关系策划，制定公共关系活动方案。公关战略策划直接体现公关战略目标，即塑造组织形象。公共关系策划具有强烈的战略性、策略性和创造性，具有全局性、长期性、指导性、稳定性等特征。它是在公关战略策划的指导下，对组织日常公关活动的谋划及设计最佳方案的过程，是一门科学，也是一门艺术。

而公共关系活动在现实中的表现多种多样，从不同的角度考虑，公关实务有不同的类型。在本书中，我们主要从公关实务活动的不同组成要素入手，将其分为以下类型：主体或部门的公共关系实务；对象的公共关系实务，功能性的公共关系实务以及阶段性的公共关系实务。

12.1.1 主体或部门公共关系

在公共关系一系列活动中，公众是其工作活动的客体或对象，真正起主导作用或扮演主角的是各个具体组织或部门。由于主体或部门间各有差异，故各自的公共关系工作具有不同的内容或方式。为此，我们依据组织的目标和职能，将其划分为政府和其他特殊的社会组织；营利性组织，如生产企业、商业、服务业；非营利性组织，如学校、医院和各种群众团体三类。下面，我们将对各种公共关系工作的实施特色逐一论述。

1. 生产企业公共关系

生产企业是向社会提供实物产品的营利性组织，包括对农产品、工业品的原料进行加工和生产或从事自然资源开采的一类企业。企业公共关系是当今研究的最主要内容，也是公共关系实务运用最广泛的部门。企业公共关系活动的核心是建立本企业组织的良好形象和声誉，这点具有共性，与一般公共关系并无大的区别。

2. 商业、服务业公共关系

严格地说，服务业与商业二者有区别，前者以提供劳力服务来满足顾客需要，后者以提供物质商品来满足顾客需要；但二者又有共性，它们都是以工作人员与顾客的直接接触来开展经营活动，故二者可归入一类。根据二者工作特点，其公共关系的主要特色有三点：① 全员公关、特色服务是塑造形象的基础；② 捕捉信息、占领市场是塑造形象的保障；③ 抓住时机、开展宣传是塑造形象的手段。

3. 事业团体公共关系

首先，事业组织是由国家提供资金设立的专门性机构，如学校、医院、图书馆等等。团体组织是指为实现某种社会理想，具有共同利益或背景的人们自愿结合形成的非营利性组织，如专业学术团体、少数民族团体、宗教团体、残疾人团体、妇女团体等。这二者在“非营利性”上是一致的，故列入一类。事业团体组织由于本身的特点，其公共关系除了具有一般公共关系的共性(如建立自身良好形象、扩大社会影响)之外，它还有着自己的特色。① 实现社会效益是其公共关系的目标；② 积极参与和组织各种社会活动；③ 在社会舆论形成中，保持和发挥自身的独特优势作用。

4. 政府公共关系

这里所说的政府，是指建立在社会经济基础之上的上层建筑的核心部门，包括行使行政、立法、司法职能以及代表国家实行宏观管理的各级权力机构。在我们国家还包括执政党各级机构。政府的职能是对国家各个方面的事务进行指导、管理、监督、协调、服务、保卫。由于权力在实行过程中对当事人必然带有权威性、不可转移性、强制性的特点，因此，其公共关系活动特色主要有：① 提高办事效率是内部公关的中心工作；② 密切干群关系是政府公关的基础工作；③ 信息沟通是外部公关的中心工作。

12.1.2 对象公共关系

对象公共关系主要是按照公众的横向划分，进一步论述各类公共关系的特点和具体工作内容。一般说，有多少类公众就有多少类对象公共关系，但由于各类公众对象间往往有较多相似成分，故从大体上，可将对象公共关系划为以下几大类。

1. 员工公共关系

员工是组织的内部公众，在公关工作上具有“两重性”——既是公共关系的客体，又是公共关系的主体。组织的目标只有通过员工的分工劳动，尽职尽责才能实现。同时，每个员工都直接代表着组织的形象，“木桶原理”就是这个道理。所以说员工关系是对象公共关系中最基本、最重要的一类。良好的员工关系为组织开展其他方面的公共关系实务打下了坚实的基础。



2. 消费者公共关系

消费者是组织外部公共关系中最重要的目标公众。组织本身目标的最终实现与否直接取决于它与消费者的关系如何。“顾客就是上帝”可看做组织对消费者关系的原则，它不但典型地概括了组织与消费者的关系状态的最佳状况，而且直接反映了组织在处理、调节与消费者关系时应处于主动地位。

3. 政府公共关系

与前面所述及的作为公共关系主体的政府不同，这里所指的政府是公共关系对象。政府关系是一种非常重要的公共关系。任何一个组织作为社会的一个单元，都必须服从政府对社会实行的统一管理。政府公众包括行政机构如计划、物资、人事、环境部门、劳资，财政金融机构如财政、审计、税务等部门，法律机构如公安、检察、法院等部门。这些机构同组织的关系是否协调，直接影响到组织的正常生存和发展。组织需要通过相关的公关实务，争取政府的理解、帮助和支持。政府公关实务是由政府关系特点所决定的。相对于组织而言，政府关系工作的目标主要有：一是遵守政府的政策、法律、法令；二是搞好与政府的沟通。

4. 媒介公共关系

媒介是指社会上的新闻机构或工具，主要包括报纸、广播、电视、通信社等。对于组织来讲，媒介公众是组织的重要公众，是一种特殊的公众，具有双重性质：一方面，它是组织赖以实现公关目标的重要手段，即工具性；另一方面，它又是组织必须努力争取的重要公众，即对象性。由于新闻媒介具有的信息传播功能直接关系到组织的信息扩散及组织在公众舆论中的形象，所以新闻媒介关系在组织公共关系实务中占据着很重要的地位。

5. 社区公共关系

在一个社区内，组织一般是最具人力、财力、物力的社会成员。因此，组织的社区关系重点应着眼于尽可能满足该社区对它的基本要求。这方面的工作具体包括四部分：（1）组织的一切经济、文化、科研等活动一般都应先立足本社区，然后扩及外地。应该视当地公众为最基本、最及时、最直接的旅客、顾客、读者、观众，了解其动向与需求变化，尽可能及时予以满足。（2）组织应尽可能避免或减少自身活动对社区其他公众正常活动的影响。例如，做好“三废”(废水、废烟、废气)的控制与治理、安全生产、减少噪音等等，为社区成为一个良好的活动区域负起应负之责。（3）积极承担社区内的公共事务或公益活动。比如捐助或修建公共设施(如道路、公园、图书馆、风雨亭等)、维护社区治安、出资组织或赞助文艺表演或体育竞赛、提供义务性的专业服务、兴办第三产业等。（4）尽可能将组织内部非生产性、专业性的文化向社区开放，使社区公众都能分享。适当安排社区内公众参观本组织，以使他们对组织的性质、活动有更深了解，便于维护长期和谐的关系，得到公众的理解与支持。这不但有惠于当地，而且更有助于提高组织的形象。

6. 竞争对手公共关系

竞争对手关系也就是同行关系。一般说来，同一种行业所面临的市场、原料、技术、信息、设备等情况基本是一致的，彼此间有着密切相关的利害关系，相互间很自然地会产生一种竞争关系。过去中国的一句俗话“同行是冤家”就典型地概括了这一现象在历史上的表现特点。与自然界的竞争性质一样，社会上同行间的竞争法则也是“优胜劣汰”、“适者生存”，这就使得同行关系

显得比其他对象公共关系更为复杂一些。在西方国家或旧中国，同行关系在很大程度上表现为你死我活的竞争，有时为了压住对手或击垮对手，同行间不惜采取勾心斗角、尔虞我诈的不当手段。

12.1.3 功能性公共关系

所谓公共关系模式是公共关系工作的方法系统，是由一定的公共关系目标和任务，以及这种目标和任务所决定的多种具体方法和技巧构成的有机体系。所谓功能性，是以公共关系在组织运行中所发挥的实际作用为标准而加以划分的，它贯穿于前文所述主体公共关系与对象公共关系活动之中。按其作用可分为六种：日常事务性公共关系、宣传性公共关系、交际性公共关系、服务性公共关系、社会性公共关系、征询性公共关系等。

1. 日常事务性公共关系

日常事务性公共关系是指在组织的日常运行中，贯彻公共关系工作目标，努力树立形象、扩大影响、争取公众。它具体要求组织在日常运行的各个环节、各个渠道都时时注意形象问题，处处给人留下好感，在内外公众中都留下好的印象。比如一个制衣厂，它为了争取公众、建立声誉，自原材料采购、商品生产、物流配送、产品包装、销售批发等各方面皆严格把关，保证质量、合理定价、优质服务；同时，对本厂职工的劳动保护、医疗保健、生活福利、家属问题等事务也无微不至地予以关怀。长此以往，通过这一系列日常公关实务就会不知不觉地达到公共关系工作的目标，赢得公众信任，扩大本企业的名声。

2. 宣传性公共关系

宣传性公共关系是指运用内部沟通和大众传媒方法，开展宣传工作，树立良好组织形象的公共关系活动模式。主要做法是：利用各种传播媒介和交流方式，进行内外传播，让各类公众充分了解组织，支持组织，进而形成有利于组织发展的社会舆论，使组织获得更多的支持者与合作者，达到促进组织发展的目的。其特点是：时效性强，主导性强，传播面广，推广组织形象效果快。根据宣传对象的不同，又可具体地分为向外部的宣传和向内部的宣传。

3. 交际性公共关系

交际性公共关系是指社会组织不借助于任何媒体，而是以人际接触为手段与公众进行协调沟通，为组织广结良缘的公共关系活动。它的特点在于：① 有灵活性，即利用面对面交流的有利时机，充分施展公关人员的交际才能，达到有效沟通和广结良缘的目的；② “节奏快”，节省人力、物力；③ 人情味重，以“感情输出”的方式，加强与沟通对象之间的情感交流。

4. 征询性公共关系

征询性公共关系是指社会组织为自我生存与发展而收集社会的呼声和民意，掌握社会发展趋势的公共关系活动方式。其目的是掌握舆情民意，为组织的经营管理决策提供依据，使自己的行为尽可能地与国家的发展目标和市场的总体趋势相一致。征询性公共关系活动适用于任何形式的公共关系活动。因为任何形式的公共关系活动都具有征询的色彩，都需要检验效果；否则，不但组织公共关系活动的绩效无法衡量，甚至连其目的也不明确，只有为活动而活动的热热闹闹的形式而已。

5. 服务性公共关系

服务性公共关系是社会组织向公众提供各种优质服务，以实际行动获取公众的理解和好评，建立组织良性形象的公共关系活动。对于一个企业或者社会组织来说，要想获得良好的社会形象，宣传虽然重要，但更重要的还是在于自己的工作，在于自己为公众服务的程度和水平。正所谓"公共关系就是90%要靠自己做得好"，离开了优良的服务，再能干的宣传家也必将一事无成。

6. 社会性公共关系

社会性公共关系是组织利用举办各种社会性、公益性、赞助性活动塑造组织形象的模式。其目的是通过积极的社会活动，扩大组织的社会影响，赢得公众的支持，提高其社会声誉。社会公共关系具有文化性、公益性、宣传性、量力性等特征。

12.2 公共关系策划的程序

所谓公共关系策划程序是指公共关系人员通过调查研究和综合分析，确立公共关系目标、制定公共关系计划方案的过程。它是公共关系策划能力充分展示与形成决策的阶段，也是实际操作的阶段。公共关系策划作为实务活动的一个类型，有其自身的活动方式与方法，一个健全的公共关系策划程序应该是一个科学的系统，其每一个步骤都有科学的含义，相互间存在着紧密的联系。但由于策划者的用意、思路及策划的内容等方面的差异，公共关系策划的层次和内容不同，策划活动的程序与方法也不尽相同。从实用性角度出发，公共关系策划程序可分为七个阶段。

12.2.1 确定策划目标

确定策划目标是公共关系科学策划工作的重要一步，目标一错，一错百错。公共关系目标是在公共关系活动方案实施之后要达到的目的。没有目标，公共关系活动就是无的之矢；没有目标，公共关系策划就无从谈起。公共关系目标是指导和协调公共关系活动的依据。公共关系活动的开展要有若干部门和人员配合，而且在公共关系方案的实施过程中又会不断出现各种情况，确立了明确的目标，就可以指导操作人员的具体工作，使大家朝着一个明确的方向努力，并且为公共关系人员处理各种意外情况提供依据和准则。

而公共关系策划目标是指在一定的条件和环境下，通过公共关系方案的策划工作所希望实现的结果。这一结果是策划活动的出发点和归宿点，在公共关系活动中自始至终都是衡量和评估策划效果的标准，起着定向导航的作用。策划工作者必须对策划目标有个明确的认识，要在公共关系调查研究的基础上，对公共关系的未来环境及对组织可能产生的影响进行科学的预测分析，思考和感悟组织的公共关系问题所在，并结合委托人的授意，确定公共关系策划的目标。

1. 公共关系策划层面的目标

公共关系策划目标从策划层面上划分有公共关系专题策划和公共关系战略策划。

（1）公共关系专题策划。公共关系专题策划是为实现组织的宏观战略意图而从事某些公共关系活动方案的策划。它把公共关系战略策划行动化、具体化，是公众领略组织公共关系战略的开端。当组织进行了公共关系战略策划工作，一定要有相应的一系列公共关系专题策划，后者是前者的继续和依托，二者又具有策划目标一致性和策划时间连续性相统一的特点。当组织根据公共关系现状，需要矫正或加强组织形象时，开展公共关系专题策划是实现目的的最有效的手段。当

组织有了明确的活动主题，如开业典礼、开工、记者招待会、各种接待仪式等，就可直接针对其主题进行策划。

（2）公共关系战略目标策划。公共关系战略策划是指某一个组织以未来为主导，围绕着公共关系这一核心，为塑造组织的良好形象而做出的长期性和整体性的谋划与对策。战略性策划目标具有长期性、决策性的特点，对整个公共关系工作具有决定性的指导作用。一般来讲，策划人员通过调查分析发现组织的问题是出于形象定位不准确，或该组织（产品）非重新定位就不能摆脱困境长足发展，就需要对其进行整体的战略规划。例如公共关系策划团在1995年对石家庄蓝天商厦的公共关系调查显示：商厦的地理位置相对偏僻且与大型建华商场毗邻，企业知名度低，经营规模小，人员素质参差不齐。在大厦林立的石家庄，作为中小型的蓝天商厦如按常规经营已无力回天，必须在企业经营定位上做出与众不同的抉择，在这种情况下，公共关系策划工作的目标就确定在改变蓝天商厦的经营战略上。

2. 公共关系策划形象类别的目标

公共关系策划目标从形象类别上划分，主要有产品形象和组织形象。

（1）产品形象。产品形象是指产品的性能、质量、品种、工艺水平及相关服务等方面的综合面貌与特征在公众心目中的印象及评价。当一个企业将要推出新产品时，需要对该产品进行市场定位、产品包装、品牌创意等全方位的形象策划，打出“质优貌美”的拳头产品形象。当某种产品推销不力，在制订销售方案时，大多从传播角度对产品进行形象定位。TCL王牌彩电逐鹿中原，“英特尔”征服“摩托罗拉”，都可谓是产品形象策划的天工妙曲。

（2）组织形象。组织形象是指社会公众对一个组织机构的全部看法和整体评价，当要推出一个组织、地区或城市崭新形象时，该策划的工作目标即为组织形象策划。这是一种全方位的系统策划工程，例如，在城市建设中涌现出来的“草色新雨中，松声晚窗里”的大连形象，就是组织形象的典范。

3. 公共关系对象的策划目标

所谓公共关系对象就是公共关系活动中涉及的特定公众。在策划公共关系方案时，很重要的一项工作就是明确公共关系对象，分析公共关系对象。具体做法是：① 明确公共关系对象。明确本次公共关系活动要涉及哪些公众？他们在哪里？哪些公众是重要的工作对象？谁是他们当中的“意见领袖”？② 分析公共关系对象。第一，分析公共关系对象的基本情况，如他们的年龄、性别、生活习惯、文化层次、平时通过哪些渠道接收信息等；第二，分析公共关系对象对本组织的印象及态度，如他们当中有多少人了解本组织，有多少人与本组织打过交道，有多少人对本组织有良好的印象等。

12.2.2 落实策划人员

实践证明，一项公共关系策划方案能否成功，与策划者的关系极为密切。

1. 组织聘请策划人员的基本原则

（1）限制人员数量。一般情况下，聘请与策划目标密切相关人员5～12人为宜，做到精干、高效。

（2）优势互补。所聘用的策划人员要在知识结构、能力、特长等方面形成互补，保证策划成果浑然一体、无懈可击。

(3) 注重人员质量。即每位策划人员都应是某一方面的专家，能在策划中很好地配合某一问题的策划者，或独立承担某一部分的策划内容。

2. 策划组的基本人员构成

(1) 委托策划的组织代表。委托策划组织的代表是指组织中有决策权的主要领导和全面了解该组织情况的人员。一般由一两个人组成，主要发挥参谋和沟通等作用，如及时为策划者提供所需信息，对专家们的意见做出一定的判断，促成策划方案得到组织的认可，等等。

(2) 专家学者。策划专家是策划组的精英，社会组织要根据策划项目需要有重点的选择各类学科的专家。一般与公共关系策划密切的学科专家有：公共关系学专家、营销学专家、市政学专家、管理学专家、广告学专家、心理学专家、传播学专家、美工专家、礼仪专家、决策学专家、财务专家、人际关系学专家等。

(3) 媒介中人。媒介中人是指直接从事媒体传播工作的人员，他们能够起到组织策划与社会公众信息交流的桥梁作用。任何公共关系策划的目标都是树立良好的具有持久信誉的组织形象。这一目标必须通过一系列精心策划的信息传播途径来达到。充分利用各种媒介，与公众进行积极的双向交流，广泛的传播信息，增进相互了解是公共关系策划的主要专题。而这一专题的完成，既要有传播学专家的谋略，更要有媒介中人的绝招，尤其是得到他们的认同与认可，方可使奇招变为现实。

12.2.3 制订策划方案

公共关系策划方案是向委托组织汇报的依据，也是公共关系策划的成果。既可作为策划活动实施的纲领，又可作为策划成效的备查依据。设计出的策划方案，必须见诸文字，以便建立完整的档案。对方案的写作格式一般没有统一、固定的要求。

1. 写策划方案需要注意的问题

(1) 保证方案内容的系统性。有时要分为框架文本和执行文本。凡执行文本都要写清楚各个步骤的操作细则，还要有备忘录的记载等，总之应尽量详细。

(2) 封面要写出策划书的全称，如《哈尔滨×××有限责任公司“品牌扩张工程”策划案》。并注明策划人员及其身份。一般在封面或扉页上，要注明总策划、策划总监、策划督导和策划人员的名字及其身份等。

(3) 注明策划的起始时间。

(4) 为了显示策划书的保密性。在方案的封面左上方，要注明保密密级，如“AA级”字样，以示方案的保密程度。

(5) 为方便阅读策划方案，最好将方案的章、节、目各部分材料排上页码。

(6) 保证文字的准确性。即方案内容的表述要准确，文字的打印要精确无误。

2. 提交方案的步骤

对于大型公共关系项目，方案应分层次出台，主要分两个层次：方案框架文本和行动细则方案。

(1) 方案框架文本。方案框架文本一般由总策划主笔，它是向委托组织递交的第一份“成果”。其内容由四部分组成：第一，该组织现状的分析。第二，提出战略设想。第三，实现战略设想的策略与步骤。第四，对实施方案的后果进行预测。

（2）行动细则方案。一般情况下，细则方案由负责该项行动的专家小组撰写。行动细则方案内容有两个要求：第一，要与公共关系战略紧密挂钩，成为框架文本中战略的延伸，要注明每个行动的战略意图。第二，内容越细越好，强调可操作性，诸如时间、地点、人员、方式、方法等等。公共关系活动内容是公共关系策划的核心，在这一部分内容中应包括：公共关系活动对象、公共关系活动目标、公共关系活动策略、公共关系活动项目、公共关系活动主题、公共关系活动时机、公共关系活动经费预算、公共关系活动进度、公共关系活动效果评估标准等。

写公共关系活动策划方案是精益求精的公共关系工作，策划方案不仅要内容充实，表述清晰，而且要结构完整、符合格式。标准的公共关系活动策划书由封面、目录、正文和附件四部分构成。

对于大型公共关系策划，要在“框架文本”得到委托组织认可后，方可着手细则方案的构想与写作。如果是某一专题公共关系策划，则可以战略策划方案和战术策划方案一气呵成。

12.2.4 专家督导实施

公共关系策划方案出台后，策划专家不能卸任而归，而是要接着做好方案的“督导实施”工作，这一环节在实践方案中十分关键。

从一般意义而言，以下三种督导方法具有普遍的实用价值。

（1）亲临实践法。在策划方案推行过程中，对一些专业知识较强的项目，如果组织无力操作，专家就应亲自动手，如形象标志设计、品牌设计，一些主题活动的组织等。

（2）信息遥控法。专家的督导方式可以根据工程进展的不同阶段有所变化，如在形象过程进入平稳发展阶段，专家就可以撤离现场，而采用遥控督导方式。即对组织形象建设中出现的问题进行及时的指导，起到场外咨询的作用。

（3）现场指导法。就是指导组织的人员理解策划方案。如烟台白云商厦策划方案的实施，中层干部们就是在策划专家的耐心说服后才下决心接受并推行策划方案的，在方案的推行过程中，专家亲自向商厦的全体员工讲解新理念的含义，并对理念导入仪式的方式方法做现场指导，最大限度地展现了方案的原意。

12.2.5 效果评估反馈

一个完整的公共关系策划活动应该是以公共关系调查研究为策划的开端，以对公共关系方案实施后果的全面评价为结束。

1. 总结评估对公共关系策划重要的意义

（1）总结评估能够加强委托组织对公共关系策划的信赖。即用公共关系活动后组织形象指标上升的事实，增强其对公共关系策划的信任，促使组织继续支持公共关系策划活动。

（2）总结评估能对公共关系策划成败做一科学诊断。即在多大程度上实现了原来的设计要求，从而减少由于盲目感觉而带来的损失。

（3）总结评估是下一个公共关系策划活动的开端。总结评估可以根据公众对组织形象的反馈意义，重新调整形象，选择更为成熟的公共关系途径和公共关系方案，使公共关系策划不断提高档次，向着越来越科学的方向发展。



2. 常用的总结评估工作的方法

（1）民意调查。民意调查一般采用“抽样调查”的方法，调查可以在三方面人员中进行：该组织内部员工；产品消费者或服务对象；社会公众。通过这些调查，组织可以了解到公众在组织公共关系活动后的态度和兴趣有无改变？改变的程度如何？从而把握公众对组织形象的评价和认可度。

（2）专家评价。由各方面的专家组成评议组，对公共关系成果进行评估、接受质询、予以论证。专家评价的方法可以采取专家咨询法、同行评论法，也可以开座谈会听取意见，正规的举行一些活动，以及非正式的进行私人交谈等。

（3）比率统计。进行新闻传播方面数据的搜集和统计，如有多少媒介组织活动的报道？报道了多少次？报道什么内容？有多少公众收看或收听了这一传播报道？通过对这些问题的统计就可以得出组织形象传播广度的可靠数据。

12.3　公共专题活动策划

12.3.1　公共关系专题活动的定义

所谓公共关系专题活动，是指社会组织为了某个公共关系主题的有效传播，有计划、有步骤的社会组织的公共关系活动。一般来说可分为两种类型：其一是那些日复一日、月复一月、年复一年的日常公共关系工作；其二是为了引起新闻媒介注意、向广大公众传递信息、提高企业知名度和美誉度的“公共关系特别节目”。这类公共关系专题活动与公共关系日常工作相比，具有目的明确、目标公众清楚、规模较大、活动有计划、影响深刻等特点，所以，公共关系专题活动更需要精心设计和策划。根据公共关系专题活动与公共关系日常工作的区别，我们可以这样给公共关系专题活动下定义，组织目标公众参与的集体活动。

12.3.2　公共关系专题活动的特点

社会组织举办各种类型的公共关系专题活动，有利于树立良好的组织形象和产品形象，有利于协调组织与各方面公众的关系，所以，社会组织应该经常举办各种公共关系专题活动。但是，要想成功的策划并实施各种公共关系专题活动，并非易事，需要了解和掌握它的一些特点。

1. 创新力强

每一次公共关系专题活动，都应策划的新颖别致，大胆创新，富有特色，力戒平淡。公共关系专题活动的创新主要表现是：在形式上新，在创意上新，在方法上新，在内容上新。在近几年的公共关系专题活动中，越来越多的庆典活动跳出旧的模式，取得了卓尔不群的纪念效果。例如，河北省衡水市某保健公司的开业典礼剪彩，没有按惯例邀请有头有面的人士，而是请了三位被彩球命中的顾客“上帝”剪彩，大剪落下，全场欢呼，喜庆气氛格外浓厚。再如，清华大学85周年校庆采取的庆祝方式，是开展一系列的“校长征求意见活动”，于校庆前后，王大中校长先后邀请了中国科学院院士中的校友、担任省部级以上领导职务的校友、担任国有大中型企业领导的校友以及海外清华校友中取得了突出成绩的科学家等来校座谈，征询他们对学校建设的意见和建议。《光明日报》对清华大学采取的更务实、更富有新意的校庆方式给予了高度评价，载文指出“它的

意义超出了校庆”。还有，江苏一家公交公司兴建的三星级大酒店，开业庆典时邀请10位公交职工中的全国、省、市劳模剪彩，体现了对劳模无私奉献精神和劳动价值的尊重。

2. 吸引力大

社会组织举办各项公共关系专题活动，其目的是为了让公众了解、认知组织或企业产品，达到扩大社会影响的目的。因此，公共关系专题活动策划必须抓住公众心理，吸引公众积极参与。比如，使公共关系专题活动具有趣味性，让公众自由表现，给参与者一定的知识、经验、实惠或乐趣等。

3. 影响力强

一般情况下，如果没有什么影响，则说明公共关系专题活动是失败的，公共关系专题活动的影响越大，说明其专题活动办得越成功。企业公共关系活动的影响力表现在：树立企业的良好形象，提高企业的知名度和美誉度。使原来不了解企业的公众对企业有所了解，使原来对企业有好感的公众支持企业，使原来了解企业的公众对企业产生好感。例如，广州花园酒店和广州市妇联共同举办的“母亲节征文比赛和表扬模范母亲”的活动，其影响力就很强。他们的具体做法是，首先从每个选区选出10位模范母亲，给予表彰，并向全市小学高年级学生征集赞颂母亲的作文，从中选出40篇优秀作文举办朗诵会。在朗诵会上，孩子们当众朗诵自己的作品，并回答新闻记者的提问，最后评出优胜者，颁发奖品和纪念品。一时间，广州花园酒店的名字在广州便家喻户晓了。

12.3.3 公共关系专题活动的类型

在实际公共关系工作中，公共关系专题活动有许多不同的类型，准确地区分不同类型的公共关系专题活动，有助于我们更好地掌握公共关系专题活动的策划和实施管理。根据不同的划分角度，公共关系专题活动大致有以下几种：

1. 按公共关系专题活动的规模划分

按公共关系专题活动的规模可分为小型公共关系专题活动、大型公共关系专题活动和系列公共关系专题活动。小型公共关系专题活动是在某个机构场所和人员范围内举行的或人数在百人以下的活动。大型公共关系专题活动是有目的、有组织、有计划的吸引众多人参与的协调行动。如中央电视台庆祝中国成功进入WTO大型演唱会。系列公共关系专题活动是以同一目标为出发点，形成不同内容、不同场所、不同形式的多项活动，或者由不同机构组织众多人参加多项活动。如大连服装节、青岛啤酒节系列活动。

2. 按公共关系专题活动性质划分

按公共关系专题活动性质可分为公益性活动、社会工作活动、专业性活动、商业性活动和综合性活动。公益性活动主要有慈善活动、环保活动、救灾活动、敬老活动等。社会工作活动主要有道德教育、文明礼貌、公民教育等属于社会工作范畴类的活动。专业性活动主要有科技、文学、艺术、体育等专业内容十分突出的活动。商业性活动主要有与消费者沟通的活动、商业推广宣传活动、商业促销活动。综合性活动主要是集各种性质的活动为一体，例如服装节、旅游节、美食周、文化节等，在这些活动中，既有商业活动又有公益活动，既有社会工作活动又有娱乐活动，其特点是融多种活动为一体。



3. 按公共关系专题活动的内容划分

按公共关系专题活动的内容可分为典礼型、会议型、喜庆型、新闻传播型、展示型、竞赛型等活动。典礼型活动包括有奠基典礼、开业典礼、落成典礼、签字仪式、就职仪式、剪彩仪式等。会议型活动包括有研讨会、洽谈会、鉴定会、交流会、座谈会、演讲会。喜庆型活动包括周年贺庆、庆功会、颁奖会、节日联欢会、庆祝宴会、节日舞会、大型文艺演出等。新闻传播型活动包括有公共关系新闻传播、谋划新闻事件、新闻采访接待、记者招待会等。展示型包括有展览、展销、促销、开放参观等。竞赛型活动包括有以企业名称命名的体育比赛、歌咏比赛、摄影比赛、征文比赛、演讲比赛、绘画比赛、智力竞赛等。

公共关系专题活动的分类方法没有固定模式，也不仅仅限于以上几种。但公共关系人员参考上述分类方法，可以掌握不同类型公共关系专题活动的策划侧重点，如会议型活动侧重会议环境，庆典活动侧重喜庆的构思和会议内容等，以使策划活动更加有效。

12.3.4 公共关系专题活动实施要点

不论多么好的策划方案，在没有付诸实施之前都是“纸上谈兵”，所以正确地实施公共关系专题活动方案也是很重要的。

公共关系专题活动方案的实施不仅是内在联系十分紧密，一环扣一环的系统工作，而且是千头万绪的具体工作，公共关系人员需要在实践中不断积累经验。在这里主要介绍公共关系专题活动实施中的三个要点。

1. 方案讲解与人员培训

由于公共关系专题活动方案是靠人去实施的，如何让每一个实施方案的工作人员都理解方案的策略及要求并且准确的操作，将成为公共关系专题活动中重要的组成部分。而要使工作人员知情出力，首先要知情，然后才能出力。因此，培训实施方案的工作人员就成了保障公共关系专题活动成功的必不可少的工作之一。讲解方案和人员培训所以成为实施工作的第一步，正是因为培训就是全面实施的动员会，是优质高效工作的前提，也是现代科学管理所要求的前提条件。

2. 方案实施

方案实施过程是公共关系专题活动中最重要的中心环节，每一个公共关系人员都必须认真对待。

（1）深刻领悟方案。方案实施人员在接受方案培训的基础之上，还要进一步理解方案精神，熟悉每一项工作的要求，掌握实施方案的工作方法、步骤和技巧。

（2）列出各项工作时间表。执行一个公共关系活动策划方案，就像是执行一个作战计划、攻克一个堡垒一样都要有时间限制，所以，方案实施负责人要列出一份统筹全局的时间进度表。列示时间表的时候要善于把任务具体分解为一项一项独立的项目，规定工作细节，确定完成任务的时间界限，明确执行人和负责人。比如：举办一个记者招待会，在具体执行的时间表上必须清楚地列出何时落实会议场地，何时发邀请函，何时准备好新闻发布稿和模拟回答记者的问题，何时进行新闻发言人的演练，何时落实记者出席的情况等等。这样划分出事项，一个看似简单的记者招待会，就可以分解出许多具体的工作来。

（3）检查验收。确立一个计划执行的检查验收制度，定期的检查各项计划执行的情况，并及时根据检查的结果，调整进度计划，监督并通报工作质量，及时发现存在的问题并及时解决，以

保证方案实施的主动性、计划性。

3. 活动场地的布置

活动场地不但是公共关系专题活动赖以存在的要素，而且是对活动的传播起重要作用的因素。所以，活动场地是公共关系专题活动必不可少的基本要素之一，任何公共关系专题活动都牵涉到场地布置的问题。

（1）场地布置原则。作为公共关系专题活动场地布置，类似戏剧舞台布置。应坚持的原则是：没有用的物品在舞台上一件都不能出现，凡是舞台上出现的物品一定是有用的。并且，各种专题活动的场地布置格调也不相同，一些庆典活动为了突出喜庆气氛就比较铺张；新闻发布会的场地布置通常比较简洁。总之，场地布置是为了更好的产生公共关系效果，为了达到公共关系效果，有用的物品则毫不吝啬，没用的物品则坚决不要。那么，如何辨别有用与无用呢？场地布置应该如何进行？我们可以把握以下一些原则：

1）场地布置要与专题活动主题相一致。这是场地布置最重要的原则，如前所述，所谓有用、无用，鉴定的标准就是是否与主题相一致，与主题相一致的是有用的，与主题不相一致的则是无用的。

2）充分利用地形地物。对于每一处活动场地，只要你认真观察，一定会发现有其自身的特点，所以在场地布置的时候，要注意发挥场地特点的作用，利用地形地物，加上策划人员的设计，场地布置就更能体现主题的设计了。

3）场地布置要与活动所在地人文习惯相一致。不同的地区有不同的人文习惯和风俗，例如我国的风俗习惯是喜事习惯用红颜色，所以喜事又称为红事。而丧事习惯用白颜色，所以丧事又称为白事。而外国人则不一定有这样的习惯。我们要把握的原则是与当地的人文习惯或风俗习惯相一致。

4）安全性原则。安全性原则也是场地布置中重要的原则之一。场地上任何布置，必须以安全为第一需要。所有布置物是否合乎安全规范，安装过程是否安全，设施是否可靠，都是安全性原则所要求的。

（2）场地布置的工作程序。因为场地布置是一项规范的工作，所以应该遵循以下工作程序：

1）领会策划方案意图和了解人文习惯是场地布置的基础工作，一般说来，策划方案基本都有场地布置的要求，关键是要能够深入领会。

2）场地考察。这一环节十分重要，场地布置不能想当然，必须深入现场，认真考察，充分观察地形地物的特色。

3）绘制布置图。场地布置图是场地布置的实施工作图，掌握场地布置图的绘制是一个公共关系从业人员的基本技能。常用的场地布置图有两种，一种是平面布置图，平面布置图主要是从空中俯视场地布置的平面效果；另一种是立体效果图，立体效果图是主见图，主要展示场地布置的实际效果。

4）制作及准备现场布置物。现场布置物是指场地布置的物品。当布置方案确定以后，就可进入场地布置物的准备工作。

5）现场布置。这个过程要注意的是按图施工的问题，力求按场地布置图要求落实布置方案。

6）安全检查。这是极其重要的一个环节，场地布置必须注意安全，因为公共关系专题活动有许多公众参与，公众的安全性是第一重要的，安全检查包括物品防火安全性、装设的牢固性、用

电安全性及治安的安全性等。

总之，要想成功地组织各种公共关系专题活动，一方面是精心策划，另一方面是认真实施，二者缺一不可。

12.3.5 公共关系专题活动策划中应注意的事项

1. 要有实施方案

应该把公共关系专题活动作为一个整体和系统工程来设计、规划。对于时间、地点、活动方式、参加者、环境、经费、交通、效果评估、宣传报道等各方面因素和细节都要考虑周全，事先要制订实施方案并请有关人士论证批准，然后按照活动方案进行操作实施，并且在实施过程中收集反馈信息，如有必要可根据实际情况和反馈信息对方案进行合理调整。

2. 要有明确目的

任何公共关系专题活动都应该有明确的目的，要设定影响哪方面的公众，要取得哪方面的效果，要达到怎样的公共关系目标，以及公共关系专题活动的主题是什么都应事先确定。

3. 要有专人负责

公共关系专题活动不仅要请专家精心策划，而且要有专人负责实施，最好是组成专门机构一抓到底，善始善终。其机构成员最好是具有公共关系策划能力和公共关系知识、实施能力，以便能“逢山开路，遇水搭桥”，保证公共关系专题活动的顺利进行。.

4. 要有传播计划

应根据主题设计一个既令人耳目一新又利于传播的标题或口号。标题或口号犹如一篇文章的题目，既要能反映文章的内容，又要有创意。例如，“中、法人民友谊源远流长”，“中国大连，世界服装名城”，“新北京，新奥运”，“北京亚运村，世界第一流”等标语口号都为当时的公共关系专题活动增添了光彩。

在公共关系专题活动开始之前，就要把有关专题活动的消息传播出去，以便渲染气氛，创造良好氛围。还要事先与新闻媒介进行联系，并且为记者采访报道提供一切便利条件。

专题活动之后，要注意收集报道成果和反馈信息。

总之，公共关系专题活动要有与之配合紧密的传播计划。离开了传播，公共关系专题活动的效果则会大打折扣。

12.4 危机公关策划

12.4.1 公共关系危机的类型

（1）从危机存在的程度看，可分为一般性危机和重大危机。一般性危机主要指常见的公共关系纠纷，如内部关系纠纷、消费者关系纠纷、政府关系纠纷、同行关系纠纷、社区关系纠纷等。从某种意义上说，公共关系纠纷还算不上真正的危机，它只是公共关系危机的一种暗示、信号和征兆。

重大危机主要指严重的工伤事故、突发性的商业危机、重大生产失误、火灾造成的严重损失、较大的劳资纠纷等。

（2）从危机关系到的范围来看，可分为内部公共关系危机和外部公共关系危机。

（3）从危机带来损失的表现形态来看，可分为有形公共关系危机和无形公共关系危机。有形公共关系危机的特点是，给社会组织带来直接而明显的损失，用数字可以统计；无形公共关系危机的特点是，损失不明显，如看不见、摸不着、用数字不能统计。

（4）从危机产生的主客观原因来看可分为：人为的危机和非人为的危机。

（5）从危机的显示形态来看，可分为显在危机和内隐危机。显在危机是指已经发生的危机或危机趋势非常明朗，危机爆发只是个时间问题；内隐危机指潜伏性危机，与显在危机相比，内隐危机具有更大的危险性。

12.4.2 危机的管理

1. 制定危机管理计划

危机管理计划是社会组织为了预防危机的发生或危机发生时尽可能减少损失，而制定的较为全面的具体的关于危机事件预防、处理和控制的书面计划。

危机管理计划大致包括以下内容：① 对社会组织潜在的危机形态进行分类。② 制定预防危机的方针政策。③ 为处理每一项潜在的危机，制定具体的战略和战术。④ 确定可能受到危机影响的公众。⑤ 为最大限度减少危机对社会组织整体形象和声誉的破坏性影响，建立有效的传播沟通渠道。⑥ 对方案进行实验性演习。实践证明，实验性演习是十分必要的。演习的过程使人们身临其境，而且能发现很多问题。另外，在制定危机管理计划时最好能聘请社会组织外的危机管理专家参与到全过程中来。

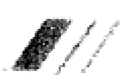
2. 落实危机管理计划

（1）明确危机管理小组的作用。危机管理小组建立后不能成为摆设，要很好地发挥作用。其作用主要有四项：第一，全面清晰地对各种危机情况进行预测；第二，为处理危机制定有关的策略和步骤；第三，监督有关方针和步骤的实施；第四，在危机发生时，对全面工作做指导和咨询。危机管理小组的成员要有明确的分工，包括“战时”的分工和平时的分工。

（2）写出危机管理计划。危机管理计划的内容包括：第一，预测可能发生的危机；第二，社会组织高层领导对危机管理的重视程度；第三，公共关系危机管理小组的任务及分工情况；第四，不要作无谓争论（包括与记者争论）；一旦危机发生，大家应遵守的准则，如尽量不要混淆事实真相，救人要紧等；事情未弄清之前，不要随便归罪于人；第五，在危机预防和危机处理过程中的工作步骤和任务要求；第六，评估标准及如何监督执行，如谁来主持监督、检查、评价，都需要在计划中写明；第七，就社会组织可能遇到的危机提出相应对策并说明预演准备。

（3）制定危机管理手册。根据国内外公共关系管理专家的经验，社会组织仅仅制定了危机管理计划还不够，还要依据危机管理计划制定出危机管理手册。与危机管理计划相比，危机管理手册的特点是：更加详细、具体；要印制成册；有很强的可操作性；要发放到员工手中。

（4）树立全员危机管理意识。即让每个员工都了解危机，知晓危机处理的程序，认识危机管理的重要意义，使每个人都成为不戴标签的公共关系危机处理行家。具体做法是：第一，培训员

工。将预测的计划和预防的危机等，以适当的方式介绍给全体员工。为了让员工对预测的危机、预防计划以及相关情况有足够了解，可以用示意图的方式说明，也可以把它们印成小册子发给他们，或通过会议等形式予以介绍。第二，组织危机预演。由于危机不会经常出现，所以对多数人来说，对危机处理是没有经验的。通过训练、模拟演习来积累危机处理的工作经验，是较为可行的方法。即使没有危机发生，也要对预演计划进行修改，看看有没有更好的危机处理办法。

12.4.3 危机公共关系处理中的沟通协调

1. 与内部公众沟通协调的对策

（1）在危机初期，及时向内部员工宣布本组织对待危机的态度，宣布危机处理小组成员，并且对员工提出一些要求。

（2）在危机抢救期，及时向内部员工通报造成危机事件的原因，给直接受害者造成的损失以及影响有多深，受到波及的公众范围有多大，事态是否得到了有效控制，事态发展趋势等情况。

（3）在危机稳定期，及时向内部公众通报危机事件的发生时间、地点、有无伤亡以及本组织处理危机事件的基本方针、原则、具体的程序与对策。将制订的危机处理方案通告各个部门及全体员工，以便统一口径、统一思想、协同行动、共同参加急救。

（4）调查引起危机事件的原因，如果是因不合格产品引起的危机事件，应不惜一切代价立即收回不合格产品，或立即组织检修队伍，对不合格产品逐个检查，还要通知有关部门立即停止出售这类产品。

（5）在危机处理末期，一方面对危机处理工作进行评估，总结经验，找出不足，奖励在处理危机事件中表现突出的有功人员，处罚危机事件的责任者，并通告有关各方；另一方面通过危机事件教育员工，一要铭记教训，二要齐心合力共同渡过难关。

内部沟通要强调统一指挥、有条不紊，要做到顺畅、及时、有效，要起到稳定人心、增强信心的作用，从而发挥出团队的力量。

2. 与受害者沟通协调的对策

（1）危机事件若造成伤亡，一方面应立即进行救护工作或进行善后处理，另一方面应立即通知其家属，并尽可能提供一切条件，满足其家属的探视。

（2）委派专人负责处理伤亡事故。具体人数可多可少，这些人应具备的主要条件是：一要善于沟通；二要了解有关赔偿损失的文件规定与处理原则。因处理伤亡事故难度大，时间长，在整个危机事件的处理中占据着举足轻重的地位，所以，如果没有特殊情况，不可随便更换这些人员。

（3）负责伤亡事故处理的专门人员在与受害者及其亲属接触中应做到：真诚的表示同情，并给予安慰；耐心而冷静的倾听受害者及其亲属的意见，包括他们要求赔偿损失的意见；代表组织诚恳地向他们道歉，并实事求是地承担相应的责任。

（4）社会组织在与危机事件受害者及其家属沟通时，应努力避免为自己辩护的言辞，避免与他们发生争辩与纠纷，即使受害者有一定责任，也不要在现场追究。

（5）向受害者及其家属公布补偿方法与标准，并尽快实施。

3. 与新闻媒介沟通协调的对策

（1）向新闻媒介公布危机事件的真相，表示对该事件的态度，并通报将要采取的措施。何时

向新闻媒介公布，公布时如何措辞，采用什么形式，有关信息怎样有计划地披露等，应该在组织内部事先达成共识，计划周密，统一口径。

（2）成立临时记者接待机构，由专人负责发布消息，集中处理与事件有关的新闻采访，向记者提供权威的资料。

（3）为了避免报道失实，向记者提供的资料应尽可能采用书面形式。介绍危机事件的资料应简明扼要，避免使用技术术语或难懂的词汇。

（4）在对待新闻媒介的态度方面应做到：

1）谨慎——在事情未完全明了之前，不要对事故的原因、损失以及其他方面的任何可能性进行推测性的报道；

2）主动——主动向新闻媒介提供真实、准确的消息，公开向社会组织表明企业的立场和态度，以减少新闻界的猜测，帮助新闻媒介做出正确的报道；

3）自信——面对危机事件，社会组织应充满自信心，而且要通过发布信息让新闻媒介和广大公众对你有信心。一定要做到以公众的立场和观点来进行报道，不断向公众提供他们所关心的消息，如补偿方法、善后措施等；

4）合作——对新闻媒介不可采取隐瞒、搪塞、对抗的态度，不可像挤牙膏一样的吐露信息，对确实不便发表的消息，也不要简单地说“无可奉告”，而应说明理由，求得记者的同情和理解。

（5）除新闻报道外，可在刊登有关事件消息的报刊上发歉意广告，向公众说明事实真相，并向公众表示道歉及承担责任。

当记者发表了不符合事实真相的报道时，应尽快向该报刊提出更正要求，并指明失实的地方。并且要向该报刊提供全部与事实有关的资料，派重要发言人接受采访，表明立场，要求公平报道。特别应注意避免产生敌意。

4. 与上级领导部门沟通协调的对策

（1）危机事件发生时，应以最快的速度向社会组织的直属上级部门实事求是的报告，争取他们的支持、援助。

（2）在危机事件的处理过程中，应定期汇报事态发展的状况，求得上级领导部门的指导。

（3）危机事件处理完毕后，应向上级领导部门详细地报告处理的经过、解决方法、事情发生的原因等情况，并提出今后的预防计划和措施。

5. 与业务往来单位沟通协调的对策

（1）以书面的形式通报正在或将要采取的措施和对策。

（2）如有必要，还可派人直接到各个单位去面对面的沟通、解释。

（3）危机事件发生后，应尽快如实的向有业务往来的单位通报事故发生的消息，并表明社会组织对该事件的坦诚态度。

（4）在事故处理的过程中，定期向各界公众传达处理经过。

（5）事故处理完毕，应用书面形式表示歉意。并向给予理解、援助的单位表示诚挚的谢意。

6. 与消费者沟通协调的对策

（1）以尊重消费者权益为前提，来制定所有的处理危机事件的措施、对策。

（2）迅速查明和判断受到危机事件影响的消费者特征、类型、分布、数量等。

（3）设立专线电话，以应付危机期间消费者打来的大量电话，要让训练有素的人员来接专线电话。

（4）通过不同的传播渠道，向消费者颁发说明事故梗概的书面材料。

（5）认真听取受到不同程度影响的消费者对事故处理的意见和愿望，尤其要热情地接待消费者团体的代表，回答他们的质询、询问；另外，还要主动地及时地与消费者团体中的领导及意见领袖进行磋商、沟通；通过新闻媒介向消费者公布事故的经过、处理方法、与消费者团体达成的一致意见以及今后的预防措施。

7. 与社区居民沟通协调的对策

社区是社会组织赖以生存和发展的基地，社区居民也是社会组织形象的传播者，如果危机事件给社区居民带来了损失，社会组织应努力作好与社区居民的沟通协调工作。

（1）道歉。根据危机事件的性质以及给社区居民带来的损失程度，可选择不同的道歉方式。如派人到每一户家庭分别道歉；委派专人向社区道歉；通过地方报纸致歉；通过全国性的大报发谢罪广告等。不管用哪一种方式道歉，一要态度要诚恳；二要鲜明的表示敢于承担责任；三要表明知错必改。

（2）补偿。如果危机事件给社区居民造成的损失不大，可以适当的给社区一些补偿，如种花植树、修桥补路、赞助教育、美化环境、修建老年公寓等。通过这些补偿，得到社区居民的谅解，使社会组织保持社区好公民的形象。

（3）赔偿。如果危机事件给社区居民造成了严重损失，社会组织应明确表示并尽快落实经济赔偿问题。经济赔偿问题处理起来难度较大，应委派有相关经验的人员，代表社会组织与社区居民沟通，尽量达到社区居民的满意，使社会组织的形象损失控制在最低限度。

如果社会组织不幸发生了危机事件，与各方面公众的沟通协调是非常重要的，除了上述七个方面的对策外，还应根据具体情况，分别对与事件有关的交通、公安、市政、友邻单位等公众进行及时沟通，以便通报情况，回答咨询，巡回解释，调动各方面的力量，协助社会组织尽快度过危机。

专栏12-1 危机管理的小案例

班特利海湾石油公司曾发生过一起油船大爆炸事件，有50人丧生，只有在控制塔上的一个人活了下来，但吓得神经错乱。不到三天，公司门口就聚集了300多名记者，新闻界要求尽快说明真相，要让活下来的那个人出来讲话，但他已无法出来作证，简直是一片混乱。麦克·里杰斯特先生事后陈述了他处理这一危机事件的基本做法：

第一步，危机发生后的前十天，每天举行两次新闻发布会，与记者保持沟通，使反面消息降到最低程度。

第二步，邀请当地公司的管理人员出席新闻发布会，让他们介绍公司对事故的善后处理做法，告诉记者公司是如何与死者家属沟通的，是如何让警察来辨认尸体的，是如何清理海难现场的。

第三步，与当地政府联系。因为开始建石油中转站时，政府是同意的，把有关情况通报给政府，表示一定给予赔偿；在社区方面，由于平时注意搞好关系，所以事后也就给予了很大帮助。

第四步，积极进行海湾环境污染的处理。沙滩上有许多原油，每次涨潮后，都找人把海滩上的石油清除掉。一直努力去清除污染，说明公司是负责的。

第五步，在爱尔兰做广告，向人们表示深深的歉意，并表示将尽快查出油船爆炸的真正原因。

12.4.4 危机公共关系的善后工作要点

这里说的危机善后工作是指社会组织对危机事件的处理，如传播工作、沟通工作、安抚工作、内部追查原因等工作已经告一段落，社会各界对社会组织的关注似乎又恢复了往日的平静之后，社会组织为了消除危机事件的不良影响应该做的一系列工作。通常以下列工作为重点。

1. 重新开始广告宣传

在危机过后社会组织可能面临着形象受损、信誉下降、股票价格暴跌、法庭起诉、产品受抵制、破产威胁以及高级管理人员辞职等种种困境，甚至还有可能社会组织部分或完全倒闭，所以在危机期间社会组织要停止播出广告。当进入危机善后工作阶段，目的为了将重振雄风的决心和期待援助的愿望确实无误的传达给有关公众，使公众不断地听到社会组织战胜危机、向前发展的好消息，可根据受损情况和社会组织新的发展战略重新刊登广告。

2. 恢复社会组织及产品的声誉和形象

社会组织一旦发生危机事件，极有可能出现公众对社会组织及其产品的信任危机，而对于社会组织发展和市场占有来说，社会组织和产品在广大公众心目中的形象和良好声誉是至关重要的。所以，危机事件之后，社会组织不仅应看到有形资产的损失，而且更应该意识到无形资产的损失，应精心策划并实施一系列恢复社会组织声誉的工作。如制作道歉信，为表明社会组织的态度，最好以社会组织领导的名义写道歉信，送交受害各方。道歉信的内容应包括：危机发生原因的调查报告、重建的现状、防止危机再发生的具体对策和落实情况等。

3. 开展重建市场的工作

在互联网时代，危机事件发生的同时或仅仅几个小时内就能传遍全球，如近几年全球皆知的香港的禽流感、英国的疯牛病等事件。现代社会中的一件小小危机事件，就可能毁灭有几十年根基的强大社会组织尤其是企业。因为危机事件会破坏销售渠道、市场组织等，所以重建和恢复市场的工作就显得非常重要。

4. 继续关注、关心、安慰受害人及其家属

要突出一个“情”字，让对方感觉到：虽然突发事件是残酷无情的，但社会组织是通情达理的、是有“情”的。要用社会组织的真情、热情，用滴水穿石的精神，用换位思考的方法去融化对方因在突发事件中受到伤害而对社会组织产生的不满、怨恨、偏见和敌意，不要觉得做了赔偿就可以了。在这一过程中，还要进一步表明社会组织重建的决心和信心，并期望对方的帮助和支持。

策划案例与文案

从“危机”到“商机”：康泰克的危机攻关

一、事件回放

美国一项研究表明，PPA即苯丙醇胺，会增加患出血性中风的危险。2000年11月6日，美国食品与药物监督管理局(RDA)发出公共健康公告，要求美国生产厂商主动停止销售含PPA的产品。中国国家医药监督管理局(SDA)于2000年11月16日发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺药品制剂的通知》。在15种被暂停使用和销售的含PPA的药品当中，包含了中美天津史克制药有限公司生产的康泰克和康得两种产品。

二、危机调查

中国环球公关公司在接受中美史克的委托之后，迅速对中美史克公司面临的状况进行了全面而周密的调查研究，得出结论：

中美史克生产的康泰克一直是中国感冒药市场的第一品牌，康泰克在国内上市11年以来，累计销售已超过50亿粒，其品牌形象深入人心。这样一个有着高知名度和美誉度的药品品牌被中国政府禁售无疑会引起轩然大波，媒体报道中国政府禁售康泰克无疑也会引起轩然大波，但媒体报道势不可挡。

中国政府实行非处方药管理的时间不长，而康泰克作为非处方药又有着极高的品牌知名度，因为副作用被中国政府所禁，会产生一系列棘手的问题。比如：作为非处方药在被暂停使用和销售后是否要进行回收?怎样处理回收非处方药等等，如果不能及时与媒体进行有效沟通，必将成为被炒作的重要题材。

通知发布正值11月感冒高发期，暂停使用和销售康泰克对中美史克公司可以说是致命的打击，因此，中美史克公司对中国药监局这一决定的态度无疑将会引起新闻媒介的密切关注，把握不好，便会引发更深层的危机。中国药监局虽以红头文件通知暂停使用和销售康泰克，但作为企业，中美史克公司不会因一次危机就退出市场，下一步将做如何打算更是媒体的兴趣所在。

三、公关对策

1. 迅速反应，争取主动

迅速成立危机处理小组，在第一时间开通热线电话，记录并回答记者来电，管理信息进出渠道。适时进行新闻发布(媒介恳谈会)，迅速主动阐述事实真相，表明中美史克公司从消费者健康利益出发，坚决支持中国国家药监局的决定。

2. 密切监测，防患未然

全面监控国内的各类媒体、网站及中美史克公司的竞争对手的消息，及时获取相关的最新动态，收集有关报道的剪报，及时汇总有关媒介报道的情况，以便准确评估事态发展程度，为下一步的行动提供依据。

3. 以诚相待，积极沟通。

在恳谈会前后，尽可能充分的与媒体沟通，及时对媒体的提问和要求给予及时解答和说明，态度诚恳，以增加媒体对中美史克公司的理解与同情。

四、对策执行

1. 媒介恳谈会前

媒介遴选：细分中国媒体与记者。

确定新闻发言人：中国环球公共关系公司特别建议新闻发言人由中美天津史克制药有限公司总经理杨伟强先生担任，杨伟强先生在中国工作了近20年，非常了解中国国情，具有出色的沟通能力，并讲一口流利的普通话。

提供敏感问题的标准Q&A：在危机期间对于敏感问题的回答至关重要。统一标准答案不仅可以使中美史克公司对来自媒体的提问有一个充分的准备，而且保证对外界传递的信息准确无误，达到信息管理的有效性。

迅速开通热线电话：国家药监局发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺药品制剂的通知》后的第二天，即11月17日(星期五)中国环球公关公司即开通了媒介咨询热线，解答所有来自全国各

地的媒介咨询电话。

2. 媒介恳谈会现场

媒介恳谈会于2001年11月20日在北京国际俱乐部饭店召开，来自全国56家媒体参加了会议，其中文字媒介共47家、电子媒介共7家(包括中央电视台“东方时空”等8个栏目)。

与会记者纷纷就康泰克是否已经停产、中美史克公司如何看待这次PPA事件、对消费者与各级经销商有个怎样的说法等问题进行了提问。由于会前做了充分准备，中美史克公司对外发言人的回答给与会媒体留下了深刻印象。

3. 媒介恳谈会后

中央电视台新闻：中国环球公关公司特别协调了中央电视台“晚间新闻”栏目客观公正地播发了电视新闻节目。

座谈会：为把问题讲透，中国环球公关公司特别安排了由《天津晚报》、《天津日报》、《北京晚报》、《北京晨报》、《科技日报》、《羊城晚报》、《新快报》等记者参加的PPA事件座谈会。中美史克公司对外发言人杨伟强先生一一解答了记者的提问，并在解答中有效的加入了中美史克公司对中国人民健康负有责任的企业形象的宣传。

专访：恳谈会结束后，为满足天津电视台、天津有线电视台及《广州日报》、《羊城晚报》、《新快报》的记者的强烈采访要求，恳谈会当日中国环球公关公司又专门安排这些媒体对杨伟强先生及中美天津史克制药有限公司进行了特别专访。

协调未出席记者：为满足那些因故未出席本次恳谈会的记者，更为保持日后的联系，中国环球公关公司在恳谈会当日又将中美史克公司的声明及康泰克的简介通过传真等方式发给各大媒体。

会后媒体监控与沟通：继续开通咨询热线，集中处理与本次危机事件有关的后续新闻采访，持续不断地向媒体通报事件动态，并在与媒体积极的沟通过程中，向其传递积极合作的态度，广交朋友。

五、公关效果

有危机也会有机会，危机中蕴藏着机会。PPA事件289天后，中美史克公司将新康泰克产品推向市场。中国环球公关公司再一次接受中美史克公司的委托，鼎立协助康泰克重返市场。

新康泰克上市新闻发布会：2001年9月3日(PPA事件289天后)，同样在北京国际俱乐部饭店，中美史克公司召开了“新康泰克上市北京新闻发布会”。会议共邀请了包括中央电视台、北京电视台等媒体在内的69家媒介，共计73名记者，其中2/3的记者均参与过PPA危机事件的报道。

新康泰克成功上市：自2001年9月3日，新康泰克已陆续出现在全国各大药店，并取得了难得的销售业绩。

由于有了危机中建立的良好媒体关系，截至新康泰克上市北京新闻发布会结束的一个月内，共收到相关报道及各地转载报道的文字剪报314篇。中央电视台、北京电视台、中央人民广播电台、北京人民广播电台、北京交通台等电子媒体也对新康泰克的上市进行了积极的报道。

案例思考题

1. 您认为康泰克从“危机”到“商机”的创新点或者说独到之处在哪里？

2．通过阅读本案例，您从中获得的启示是什么？

相关链接

危机公关传播的“5WIH”法

1. WHY：为什么危机会出现

企业一旦出现危机，新闻媒体和公众不禁会问，为什么会出现危机?消费者也同样有知情权，到底是什么原因导致了危机的产生?这是一个敏感而又复杂的话题。不少企业面对危机，要么对事件本身避而不谈，要么借些理由，要么找些托词，自以为能够蒙混过关。其实，这样做恰恰会更加促使媒体和公众对造成危机的原因产生兴趣。这个时候，企业应该勇敢地站出来，尤其是企业的负责人更应该勇敢地站出来，把事情的原委与真相告诉公众，以取得公众的谅解。这种本着实事求是的态度来陈述事实的情况，有时不但不会遭受更大的危机，反而会提升企业的品牌形象。

2. WHO：针对谁传播

危机出现后，关注企业危机的群体无非有这么几部分：直接消费者、新闻媒体、公众、竞争对手和企业自身。危机的受害者(直接消费者)将关注企业怎么样来处理这个事件?企业会给他们怎样的说法?新闻媒体既是客观事实的报道者，也是社会舆论的监督者。无形之中还是公关危机的受益者，因为这些危机，他们的新闻有“料”了，他们会继续关注整个事态的全过程。至于公众，则是企业危机影响面最大、后续影响力最强的一个人群。在对公众有较大影响的因素中，除上述群体公众之外，工商、税务等政府行政部门也对企业的未来掌握着“生杀”大权，与这些部门建立良好的关系也是很重要的。竞争对手则会对公关危机起到推波助澜的作用。

3. WHAT：表达什么立场

作为危机公关，诚实、信用、坦诚是最重要的原则，也是危机公关成败最关键的因素。当危机产生时，面对公众、媒体、竞争对手、受害者，企业到底应该表达些什么呢?首先，应该有诚意，对事件的产生和结果表示歉意乃至道歉，如果不是由于企业本身的问题造成的，也必须对受害者表示遗憾和慰问。

4. WHEN：何时表达立场

企业对时间的选择是与事态的发展密不可分的。一般来说，一旦出现危机，企业要在第一时间做出对危机的判断与定性，是信任危机，是品牌危机，还是服务危机，亦或是产品危机?随后，立即表明自身对事态的立场。这个立场既要坦诚也要“有礼有节”，取得公众与媒体的信任，避免被媒体和公众不着边际的猜疑。

在企业的危机公关中，除了迅速、及时地表明自己的态度外，还要根据自己对危机的调查与处理的过程，及时与媒体和公众沟通，并且在企业危机完全处理好后，与公众保持好良好的信息畅通渠道，以便让消费者对企业产生良好的忠诚与信任。

5. WHICH：采用何种传播渠道

媒体的传播应该注意及时与迅速，并且注意传播的渠道。是采取利用电视访谈的形式、还是采用召开新闻发布会或说明会的形式，还是采取声明的形式，值得处于危机之中的企业好好研究。近两年，互联网的发展异军突起，一些媒体和一些专业人士，都是通过网站首先获悉这些信息的，

尤其是一些大型企业和外资企业不仅及时将信息通过自己的网站向社会公布，而且与知名的门户网站也建立了友好的关系。这无疑也是一条很好的公关危机处理通道。

6. HOW：怎样进行危机公关

公关危机出现后，企业用什么方式来处理危机?新闻发布会是在危机出现后常用的一种方式。在危机公关里，通常有借助媒介和应对媒介两种。借助媒介是指通过发布与危机有关的信息，减少损失，及早控制事件向不利的方向发展，稳定受害人员及其家属的情绪。应对媒介主要是接受其采访和提问。举行新闻发布会和接受媒体采访给企业提供了一个绝好的沟通的机会，使媒体真正了解到究竟发生了什么事情、企业正在采取何种弥补措施等等。

当新闻发布会召开后，可以就危机处理中的一些积极因素或者双方达成的结果，通过精心策划和包装，再次吸引新闻媒介的关注和报道。危机基本结束之后的新闻报道，主要是给公众形成一个印象，企业所采取的一切措施都体现了对社会负责的态度，依此来增强公众对企业或组织的信任。

营销策划实战

1. 某社会组织的一位领导对办公室经理布置了一个任务，要求用公共关系的手段与策略向社会公众经常性的报道和宣传组织自己在各方面所取得的成绩。其公共关系的目标是通过不断“亮相”，使社会公众进一步了解和熟悉组织，从而取得理解和支持。假如您是一位很年轻的办公室经理，请问您如何运用公共关系的手段完成任务？试做一个公共关系的实施方案。

2. 一家著名日化公司欲使其系列产品“亮利”洗衣粉打开农村市场，准备策划一次面向农村的公共关系活动。若您是公司高级公关人员，由您负责这次企划案，请您做出一份详细的策划书。

本章小结

所谓“公共关系策划”是指组织为获得公共关系活动成功和实现形象战略目标而事先进行的有科学程序的谋划、构思和设计最佳方案的过程。

因此，本文首先以肯德基“苏丹红”事件作为开篇案例，从公共关系活动的一般概念入手，介绍了公共关系活动的定义和类型，其中公共关系活动具体包括主题或部门公共关系实务，对象的公共关系实务，功能性的公共关系实务和阶段性的公共关系实务四种类型。然后，从实用性角度出发，将公共关系策划的程序划分为七个阶段，分别是确定策划目标，落实策划人员，选择策划方法，写出策划方案，确定策划方案，专家监督实施和效果评估反馈。再者，书中介绍了公共关系专题活动的定义，类型和特点，并指出公共关系专题活动策划中应注意的事项和活动实施要点。最后，文中交代了什么是危机公关策划，它的类型以及其特点，危机出现时如何管理，如何沟通协调和善后工作的要点。

通过这样一系列的介绍，以期给读者在公共关系实战策划中带来实质性指导和帮助。

第13章

网络营销策划

开篇案例

阿里巴巴让天下没有难做的生意

让天下没有难做的生意！这是阿里巴巴从一开始创建就喊出的商业口号。从创建之初至今，阿里巴巴多次被选为全球最佳B2B站点之一。2000年10月，阿里巴巴荣获21世纪首届中国百佳品牌网站评选“最佳贸易网”。是什么原因使阿里巴巴获得如此巨大的成功呢？创始人马云的商业运营手段也许能为我们找到答案：

第一，阿里巴巴专做信息流，汇聚大量的市场供求信息。中国电子商务目前还停留在信息流阶段。企业对在线交易基本上还没有需求，因此做在线交易意义不大，应该专做信息流。这是阿里巴巴最大的特点，就是做今天能做到的事，循序渐进发展电子商务。

第二，阿里巴巴采用本土化的网站建设方式，针对不同国家采用当地的语言，简易可读，这种便利性和亲和力将各国市场有机地融为一体。阿里巴巴已经建立运作四个相互关联的网站：英文的国际网站、简体中文的中国网站、全球性的繁体中文网站、韩文的韩国网站。而且即将推出针对当地市场的日文、欧洲语言和南美网站。这些网站相互链接，内容相互交融，为会员提供一个整合一体的国际贸易平台，汇集全球178个国家（地区）的商业信息和个性化的商人社区。

第三，在起步阶段，网站放低会员准入门槛，以免费会员制吸引企业登录平台注册用户，从而汇聚商流，活跃市场。大大小小的企业活跃于网上市场，反过来为阿里巴巴带来了各类供需，壮大了网上交易平台。

第四，阿里巴巴通过增值服务为会员提供了优越的市场服务，增值服务一方面加强了这个网上交易市场的服务项目功能，另一方面又使网站能有多种方式实现直接盈利。

第五，适度但比较成功的市场运作。比如福布斯评选，提升了阿里巴巴的品牌价值和融资能力。阿里巴巴与日本互联网投资公司软银（Softbank）结盟，请软银公司首席执行官、亚洲首富孙正义担任阿里巴巴的首席顾问，请世界贸易组织前任总干事、现任高盛国际集团主席兼总裁萨瑟兰担任阿里巴巴的特别顾问。

阿里巴巴凭据其可行的、具有说服力的商业模式在快速增长的电子商务市场中处于领先地位，成功地缔造了被誉为经典的网上交易市场。

13.1 网络营销策划概述

13.1.1 网络营销概述

1. 网络营销的产生

网络营销是随着计算机通信技术的发展，尤其是互联网的发展而发展起来的。互联网技术的发展给企业和社会带来了变革性的影响。产品制造商、批发商、零售商、消费者、银行、服务部门、进出口商及政府管理部门进入互联网虚拟空间后，形成了一个名副其实的虚拟市场。此外，消费者的消费主动性增强，不再是被动地等待推销，而是主动地通过各种可能的途径获取与商品有关的信息并进行比较分析，个性化消费逐渐成为消费的主流，消费者希望以个人心理愿望为基础，购买个性化的产品及服务，甚至要求企业提供个性化的定制服务。因此，互联网技术的发展、虚拟市场的形成以及消费者需求观念的改变是网络营销产生的重要原因。

2. 网络营销的概念

关于网络营销的概念和名词很多，在国外有许多名称，如Cyber marketing、Internet marketing、Network marketing、E-marketing等等。不同的学者对网络营销有不同的理解，有些人把网络营销等同于网上销售，有些人认为网络营销是在网上发布供求信息、向潜在顾客发送电子邮件等。这些只是反映了网络营销的某个方面，而不是网络营销的全部。

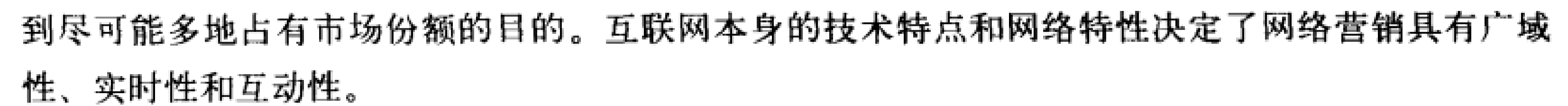
从营销的角度出发，本书将网络营销定义为：网络营销是以互联网技术为依托，通过对思想、产品和服务的构思、定价、促销和分销的计划和执行过程，以达到个人和组织的目标交换。

3. 网络营销的特点

网络营销，作为一种全新的营销理念和策略，有其自身的特点。

（1）网络营销是传统营销的继承和发展。网络营销仍属于市场营销的范畴，是建立在传统营销理论基础之上的。传统营销理论中的4P理论和4C理论都适用于网络营销，从这一点上看，网络营销是传统营销的继承。但是，网络营销也有自己的特点，并超越了传统的4P和4C理论，使顾客可以参与其产品设计、根据产品对用户的价值灵活定价、创造了以信息技术为基础的新型直接渠道模式，并从传统的推式促销转向与顾客互动沟通等。可以说，网络营销的许多特点和优势正逐渐成为传统营销的发展方向。

（2）网络营销以互联网技术为依托。与传统营销相比，网络营销是基于互联网的，它采用了许多传统营销方式中所没有的技术手段，比如电子邮件营销、邮件列表、群发软件等。通过互联网能够跨越时间和空间限制进行信息交换，企业能在更多的时间和更大的空间中进行营销，以达



到尽可能多地占有市场份额的目的。互联网本身的技术特点和网络特性决定了网络营销具有广域性、实时性和互动性。

(3) 网络营销意味着企业经营模式的转变。企业开展网络营销，在企业的组织结构设置、人员配备、职能分布、业务流程及经营机制等方面都必须转变。例如，企业不再需要店铺和一大批营业员，它只需要一个机房、几台服务器和少数营销人员及网站维护人员；网站不存在商店的装潢和货架摆放，只需要网页界面的调整来适应用户的需要。

(4) 网络营销不仅仅是网上销售。正如营销从来就不仅仅是销售一样，网络营销也并不仅是到网上卖东西，而是将传统的营销手段应用到网络中去，减少营销成本，开拓新的市场。

13.1.2 网络营销策划的一般过程

网络营销策划是一项逻辑性很强的工作，其一般步骤如下。

1. 确立策划目的

策划目的部分是对本次网络营销策划所要实现的目标进行全面描述。既然投入大量的人力、物力和财力进行营销策划，就要解决一定的问题。公司在营销上一般可能存在以下几种问题：

(1) 公司还未涉足网络营销，尚无一套系统的营销方案，因而需要根据市场特点，策划出一套可资遵循的网络营销方案。

(2) 公司发展壮大，原有的网络营销方案已不适应新的形势，因此需要重新设计。

(3) 公司经营方向改变与调整，需要相应地调整网络营销策略。

(4) 企业原有网络营销方案严重失误，需要对原方案进行重大修改或重新设计。

(5) 企业在总的网络营销方案下，需要在不同的时段，根据市场特征和行情变化，设计新的阶段性方案。

2. 拟定策划计划书

策划计划书的一般内容包括：

(1) 策划进程。策划进程大致有四个阶段：

首先是准备阶段。这一阶段是为正式策划所进行的前期准备，包括物质准备、人员准备和组织准备等。

其次是调查阶段。这一阶段是为正式策划收集资料，它是全面策划工作的基础。

再次是方案设计阶段。方案设计是基于大量调查，借助于理论知识和实践经验所进行的思考和创意过程，是营销策划的核心。

最后是方案实施阶段。营销方案有两种：一是企业的营销战略方案，该方案涉及企业的全局营销，其实施阶段的长短要根据预测的未来市场和产品状况来决定；另一种是企业的营销策略方案，该方案仅涉及公司某一次或某一段时间或某一方面的营销活动，其实施阶段的长短由活动的目的和性质而定。

(2) 预算策划经费。一般而言，用于策划的费用，包括市场调查费、信息收集费、人力投入费以及策划报酬等。

(3) 效果预测。在拟定营销策划书时，必须对营销策划方案实施后的可能效果进行预测。主要包括两部分：预测直接经济效果，即预测方案实施后可能产生的直接经济效益；预测间接经济



效果，即预测方案实施后企业可能因此而提高的知名度、美誉度等。

3. 市场调查与预测

当营销策划计划书被公司认可以后，一般即开始市场调查。市场营销调查渗透于网络营销策划之中，具体地表现在以下几个方面：对网络市场本身的研究、新产品研究、定价研究、广告研究、分销渠道研究、促销策略与方法的研究、网络营销技术方案等等。针对公司上述几个或某个亟待解决的问题，通过周密地调查、收集、整理和分析，做出有关报告与预测。在市场调查与预测的基础上，根据策划目的，分析市场环境，寻找市场机会。

4. 编写策划方案

编写策划方案的过程，实际上与策划的过程是重叠的。随着策划人员在市场调查与研究的基础上，对最初策划的不断修改、完善，策划方案也逐渐成形，逐渐接近它的最终形式。因此，可以说策划的全过程就是对公司营销中存在的问题和所发现的市场机会，提出具体解决问题的战略方案和策略方案，并进行实施日程设计的过程。

5. 方案实施

经过公司决策层的充分论证或批准，最终定稿的策划方案即成为网络营销活动的指导纲领，经过细化后成为公司不同阶段的努力目标与行动计划，指导公司的网络营销活动。

6. 效果测评

方案实施后，就应对其效果进行跟踪测评。测评的形式主要有两种：进行性测评，即在方案实施过程中进行的阶段性测评。其目的是了解方案实施的效果，并为下一阶段更好地实施方案提供一些建议和指导；终结性测评，即在方案实施完结后进行的总结性测评。其目的是要了解整个方案的实施效果，为以后制订营销方案提供依据。

13.2 网络营销产品策划

13.2.1 网络营销产品

1. 网络营销产品的层次

与传统营销理论中的产品层次类似，网络营销产品的整体概念也可分为核心利益、有形产品、期望产品、延伸产品、潜在产品五个层次。

2. 网络营销产品的特点

一般而言，适合在互联网上销售的产品在以下方面具有自己的特点：

（1）产品性质。网上销售的产品最好是与高技术或与电脑、网络有关；一些信息类产品，如图书、音乐等也比较适合网上销售。另外，一些无形产品如服务也可以借助网络的作用实现远程销售，如远程医疗。

（2）产品质量。由于网络购买无法像亲临现场购物那样亲身体验，因此顾客对产品质量尤为重视。因此，许多购买者只愿意购买那些标准化的产品，比如图书等小件商品。

（3）产品式样。通过互联网对全世界国家和地区进行营销的产品要符合该国家或地区的风俗习惯、宗教信仰和教育水平。同时，由于网上消费者的个性化需求，网络营销产品的式样还必须满足购买者的个性化需求。

（4）产品品牌。在网络营销中，生产商与经营商的品牌同样重要，一方面，要在网络浩如烟海的信息中，引起浏览者的注意，就必须拥有明确、醒目的品牌；另一方面，由于网上购买者可以面对很多选择，同时网上无法进行购物体验，因此，购买者对品牌比较关注。

（5）产品包装。作为通过互联网经营的针对全球市场的产品，其包装必须适合网络营销的要求。

（6）目标市场。网上市场是以网络用户为主要目标的市场，在网上销售的产品要能覆盖广大的地理范围。如果产品的目标市场比较狭窄，则不宜采用网络营销。

（7）产品价格。互联网作为信息传递工具，发展初期是采用共享和免费策略发展而来的，网上用户比较认同产品低廉特性；另一方面，通过互联网进行销售的成本低于其他渠道的产品，在网上销售产品一般采用低价位定价。

13.2.2 网络营销产品策略

1. 网络营销产品选择

从理论上来说，在网络上可营销任何形式的实物产品，但在现阶段受各种因素的影响，网络还不能达到这一要求。所以，在选择网络产品时应注意以下问题：

（1）要充分考虑产品自身的特点。根据信息经济学对产品的划分，产品可划分为两类：一类是消费者在购买时就能确定或评价其质量的产品，称为可鉴别性产品，如书籍、电脑等，这类产品的标准化程度较高；另一类是消费者只有在使用后才能确定或评价其质量的产品，称为经验性产品，如服装、食品等。一般说来，可鉴别性产品或标准化较高的产品易于在网络营销中获得成功，而经验性产品或个性化产品则难以实现大规模的网络营销。因此，企业在进行网络营销时，可适当地将可鉴别性高的产品或标准化高的产品作为首选的对象和应用的起点。

（2）要充分考虑实物产品的营销区域范围及物流配送体系。虽然网络营销消除了地域的束缚，但是在实际的网络营销中，企业还必须考虑到自身产品在营销上的覆盖范围，以取得更好的营销效果。谨防只注重网络营销全球性的特点，忽视了企业自身营销的区域范围，而使远距离的消费者购买时出现无法配送而使企业的声誉受到影响或在进行配送时物流费用过大的现象。

（3）产品市场生命周期策略。是指产品从上市到退市的时间间隔。产品市场生命周期的长短，主要取决于产品上市后，市场对产品的需求变化和新产品的更新换代程度。在网络营销中，由于厂家与消费者建立了更加直接的联系，企业可通过网络迅速、及时地了解和掌握消费者的需求状况，从而使新产品从一上市的那一时刻起，就知道了产品应改进和提高的方向，于是当产品还处在成熟期时，企业就开始了下一代系列产品的研制和开发，系列产品的推出取代了原有的处于饱和期和衰退期的产品。因而在网络营销中，企业应特别重视产品市场生命周期中的试销期、成长期和成熟期营销策略的研究。

2. 网络产品文案

消费者在选定一件产品后，仔细查看说明是必不可少的一个步骤。虽然产品特性为我们描绘这个产品是什么，但客户并不是看了产品特性才有购买欲望，客户是在了解了产品的价值后才有

购买欲望的。因此，一份详尽的网络产品文案，不仅能使消费者更多地了解产品的信息，而且能激发起消费者的购买欲望。

3. 提供产品信息策略

与实体产品网络营销、服务网络营销相比，在现阶段为用户提供完善的信息服务，可以说是进行网络营销的主要功能和优势所在。为用户提供产品信息服务可采取建立“虚拟展厅”、设立“虚拟组装室”、建立自动信息传递系统等策略。

4. 方便咨询策略

由于种种原因，网站首页上不可能放置很多商品的介绍。而且由于网上购物者多为理智型的消费，事先对所需商品特性、价格等有一定的计划，上网之后，一般会到合适的分类目录中查找，如果知道商品名称，也许会直接查询，如果找不到合适的目录或者查询没有结果的话，这个顾客也许很快会离开这个网站。因此，设计一个快速、方便的主页是非常必要的。

5. 网络产品参与策略

利用网络提供的产品，除了将产品的性能、特点、品质以及为顾客服务的内容充分显示外，更重要的是以个性化为顾客导向的方式，对个别需求提供一对一的营销服务，利用网络的优势，提高消费者参与的程度。

13.2.3 网络营销新产品开发策划

1. 网络时代新产品开发面临的挑战

互联网的发展，使得在今后获得新产品开发成功的难度增大，其原因如下：

(1) 在某些领域内缺乏重要的新产品构思。

(2) 互联网的发展加剧了市场竞争的激烈程度，个性化消费成为主流，未来的细分市场必将是以个体为基准的。

(3) 社会和政府的限制。网络时代强调的是绿色发展，新产品必须以满足公众利益为准则。

(4) 新产品开发过程中的昂贵代价。

(5) 新产品开发完成的时限缩短。

(6) 成功产品的生命周期缩短。一种新产品成功后，竞争对手立即就会对之进行模仿，从而使新产品的生命周期大为缩短。

2. 网络时代新产品开发策略

与传统新产品开发一样，网络营销新产品开发策略也包括下面几种类型，但策略制定和操作方法有所差异。

(1) 新问世的产品，即开创了一个全新市场的产品。

(2) 新产品线，即使得公司首次进入现有市场的新产品。

(3) 现有产品线外新增加的产品，即补充公司现有产品线的新产品。

(4) 现有产品的改良品或更新，即提供改善了的功能或较大感知价值并且替换现有产品的新产品。

(5) 降低成本的产品，即提供同样功能但成本较低的新产品。



(6) 重定价产品，即以新的市场或细分市场为目标市场的现有产品。

企业网络营销产品策略中采取哪一种具体的新产品开发方式，可以根据企业的实际情况决定。对于相对成熟的企业，采用后面几种新产品策略也是一种短期较稳妥的策略，但不能作为企业长期的新产品开发策略。

3. 网络营销新产品构思与概念形成

网络营销新产品开发的首要前提是新产品构思和概念形成。新产品的构思可以有多种来源，但最主要的来源还是依靠顾客来引导产品的构思。网络营销最重要的特性之一是与顾客的交互性，它通过信息技术和网络技术来记录、评价和控制营销活动，掌握市场需求情况。网络营销通过其网络数据库系统处理营销活动中的数据，并用来指导企业营销策略的制定和营销活动的开展。

利用网络营销数据库，企业可以很快发现顾客的现实需求和潜在需求，从而形成产品构思。通过对数据库的分析，可以对产品构思进行筛选，形成产品的概念。

4. 网络营销新产品研制

在网络营销新产品的开发中，顾客可以全程参加概念形成后的产品研制和开发工作。与此同时，与企业关联的供应商和经销商也可以直接参与新产品的研制与开发。通过互联网，企业可以与供应商、经销商和顾客进行双向沟通和交流，可以最大限度提高新产品研制与开发程度。

5. 网络营销新产品试销与上市

网络市场作为新兴市场，消费群体一般都有很强的好奇性和消费领导性，比较愿意尝试新的产品。因此，通过网络营销来推动新产品试销与上市，是比较好的策略和方式。但须注意的是，网上市场群体还有一定的局限性，目前的消费意向比较单一，所以并不是任何一种新产品都适合在网上试销和推广的。如前所述，只有满足某些特征的产品，在网上试销和推广效果才可能比较理想。

13.2.4 网络营销品牌策略

1. 网上品牌

在传统营销理论中，品牌是一种信誉、产品品质、商标、企业标志、广告口号、公共关系等混合交织形成。从网络品牌资产角度来讲，品牌内涵指品牌的知名度、美誉度、认同度和忠诚度。

2. 网上品牌的特征

网上品牌与传统品牌有着很大不同，传统品牌多是产品品牌，网络品牌则是产品品牌与域名品牌的结合。网络品牌的表现形式是域名、网站、电子邮箱、网络实名/通用地址等。网络营销的主要方法如许可营销、网络广告等都有网络品牌信息传递作用的发挥，以达到网络品牌推广的目的，最终获得顾客的认知和销售量的增加，如网站访问量的上升、注册用户人数的增加、网站在媒介中出现数量和频率的提升、促进销售的效果，这些都是品牌价值的转化形式。

专栏13-1 创立网上优势品牌

大多数情况下，传统品牌中的优势品牌不一定是网上优势品牌，网上优势品牌的创立需要进行规划和投资。美国著名咨询公司Forrester Research公司在1999年11月发表了题为《网络一代的品牌化》的调查报告，该报告指出："知名品牌与网站访问量之间没有必然的联系。"在调查报告中指出"通过对年龄16～22岁的青年人的品牌选择倾向和他们的上网行为进行比较，研究人员发现了一个似是而非的现象。尽管可口可乐、耐克等品牌仍然受到广大青少年的青睐，但是这些公司网站的访问量却不高。既然知名品牌与网站访问量之间没有必然的联系，那么公司到底要不要建设网站就是一个值得考虑的问题。从另一角度看，这个结果也意味着公司要在网上取得成功，绝不能指望依赖传统的品牌优势"。

3. 互联网域名

（1）域名的商业作用。企业在互联网上注册域名设立网站，就可以在全球建立起商业联系，赢得市场机会，域名网址就成为用户识别和选择的对象，所以域名地址被人们称为"网络商标"。由于域名和企业名称一致，企业商标和域名的知名度在网上也是一致的，域名就具有潜在价值的商机。如以IBM作为域名，使用者很自然联想到IBM公司，联想到该站点提供的服务或产品同样具有IBM公司一贯承袭的品质和价值。

（2）域名抢注问题。在互联网日益深化的商业化过程中，域名作为企业组织的标识作用日显突出，虽然目前还不能从中获取商业利润，但越来越多的企业纷纷注册上网。据统计，目前在顶级域名.com下注册的占注册总数65.2%之多，可见域名的商业作用和识别功能已引起注重战略发展企业的重视。

互联网域名管理机构没有赋予域名以法律上的意义，并且由于域名的唯一性，任何一家公司注册在先，其他公司就无法再注册同样的域名，因此域名已具有商标、名称类似的意义。由于世界上著名公司大部分直接以其著名产品名称命名域名，域名因此在网上市场营销中同样具有商标特性，加之大多数使用者对专业知识知之甚少，很容易被一些有名的域名所吸引，一些显眼的域名很容易博得用户的青睐。正因域名的潜在商业价值，许多不法之徒抢先注册一些著名域名，用一些著名公司的商标或名称作为自己的域名注册，并向这些公司索取高额转让费，由此引起法律纠纷。

出现如此严重的域名抢注问题，一方面是一些谋取不当利益者利用这方面法律真空和规章制度不健全钻空子，更主要的是企业还未能认识到域名在未来的网上商业模式中的类似商标的作用。域名不仅仅是互联网交换信息的唯一标识，还是企业在网上市场中进行交易时被交易方识别的标识，企业必须将其纳入企业商标资源进行定位设计和管理使用。

（3）域名的命名。域名的选取和命名是以英文字母为基础进行的，由于英文字母的有限性，加之域名越短越容易记忆和使用，以及顶级域名的国际标准规定，导致域名的选择具有很大的局限性。同时，由于申请者的广泛性，使域名选择重复和类似的概率非常高，企业还面临域名被抢先使用或类似使用的障碍。针对这些善意抢注或类似注册，企业必须检索清楚后采取相应策略予以解决。

如果单纯考虑域名的标识功能，可能认为域名的选择只要符合国际标准和惯例，便于记忆使用即可；但考虑到域名的商标资源特性，还应考虑到下面几个方面：首先，域名应与企业已用商

标或企业名称具有相关性；其次，域名要尽量简单、易记、易用；再次，可以采用多个域名。由于域名极易出现重复，减弱域名的识别和独占性，导致顾客的错误识别，因此企业一般要同时申请多个类似相关的域名以保护自己。最后，域名要有国际性。目前，互联网上的标准语言是英语，因此命名一般用英语单词为佳。

（4）域名的管理。域名的管理主要是针对域名对应站点内容的管理，因为消费者识别和使用域名是为了获取有用的信息和服务，站点的页面内容是域名商标的真正内涵。站点必须有丰富的内涵和服务，否则再多的访问者可能都是过眼云烟，难以真正树立域名商标的形象。要保证域名使用和访问频度高，必须注意下面几点：

1) 信息服务定位。域名作为商标资源，必须注意与企业整体形象保持一致，提供的信息服务必须和企业发展战略进行整合，避免提供的信息服务有损企业已建立的形象和定位。

2) 内容的多样性。丰富的内容才能吸引更多用户，才有更大的潜在市场。一般可以提供一些与企业相关联的一些内容或站点地址，使企业页面具有开放性。另外，还必须注意内容的多媒体表现形式，采取生动活泼的形式提供信息，如声音、文字和图像的配合使用。

3) 时间性。页面内容应该是动态的，这一点非常重要，因为企业大部分收益是由少数固定消费者的消费实现的。

4) 速度问题。由于互联网信息极大丰富，使用者的选择机会很多，如果在短时间内企业未能提供信息，消费者将毫不犹豫选择另一域名站点。因此，企业的首页一般可设计简洁些，以使用户可以很快查看内容，不至于感觉等待太久。

5) 国际性。由于访问者可能来自国外，企业提供的信息必须兼顾国外用户，一般对于非英语国家都提供两个版本，一个是母语点，另一个是英语，供查询时选择使用。

6) 用户审计。加强对域名访问者的调查分析，针对特定顾客提供一对一的特殊服务，如采取cookie技术对用户进行记录和分析，以提高与顾客交互的质量，提高顾客对域名忠诚度。必须注意的是不能强行记录顾客有关个人隐私的信息，如姓名、住址和收入等，这是目前上网者最担心的问题。

4. 网络品牌的建立策略

网络市场的交互性、全球性，为树立品牌形象提供了各种有利条件。企业可以利用这一优势，多方面宣传自己的产品和服务特点，创建自己的网络品牌。网络品牌的建立可以有多种创建策略。

（1）产品品牌策略。以产品品牌或服务品牌为对象，着力于使消费者了解品牌，而对提供这种产品的企业并不在意。

（2）创建企业品牌策略。以企业整体为品牌对象，使消费者忽视产品的属性，而只关注企业品牌。例如，肯德基超越了产品的作用，而是以企业图像标志为购买的主力。

（3）企业与产品统一品牌策略。指企业的产品统一以企业的名称作为品牌，既宣传企业又宣传产品，互动有效。

（4）品牌延伸策略。企业可以决定对新产品沿用过去的品牌，为消费者熟识和充分接受，有助于新产品上市和减少销售成本与风险。

（5）法律保护。在网络市场上，只有注册，品牌才能受到法律保护。国际上采用注册在先的政策，即谁先注册，谁就有专用权。在品牌上中国企业普遍缺乏品牌意识，对品牌在市场竞争中的重要作用缺乏应有的认识，不注重品牌注册工作，致使许多中国公司品牌在国外被抢注，一些知名商标在国外被盗用，近年来此类事件常有发生，足以引起相关企业的高度重视。

13.3 网络营销渠道策划

13.3.1 网络营销渠道

1. 网络营销渠道的概念和类型

网络营销渠道是以互联网为通道实现商品和服务从生产者向消费者转移的过程。

网络营销渠道不同于传统的营销渠道，由于网络的交互特点，网络营销渠道分为网络直接营销渠道和网络间接营销渠道，大大减少了传统营销渠道中的中间环节，降低了渠道费用（见图13-1）。

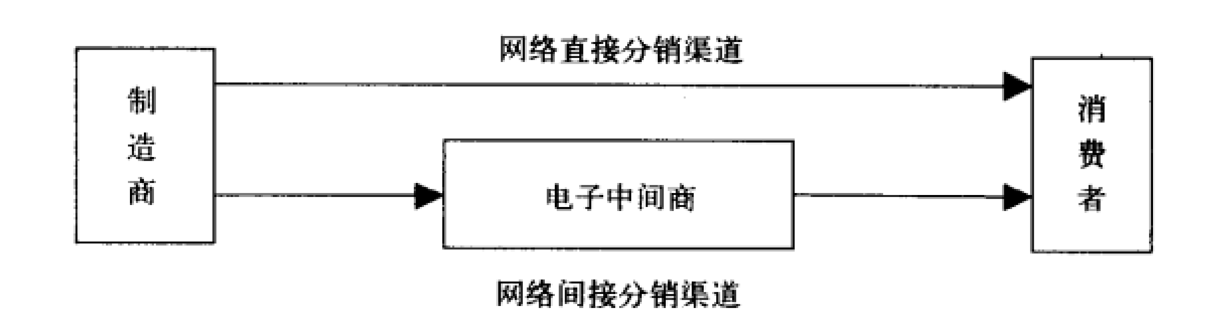


图13-1 网络营销渠道

（1）网络直接营销渠道。生产企业通过互联网直接向消费者进行销售，也称为网上直销。传统的中间商变成了为直销提供各种服务的中介机构。如提供货物运输的物流企业，提供网上支付和结算的网上银行，提供信息发布、商务网站建设的网络服务商等。

（2）网络间接营销渠道。在互联网上存在着许多专门为生产企业和消费者提供各种服务的中介机构，即网络交易中间商，其中的一些起到了传统中间商的作用、如代理、销售等。由于融合了互联网技术，网络交易中间商大大提高了交易效率和专门化程度，取得了更大的规模经济，从而可以更大程度地提高交易效率。

2. 网络营销渠道的特点

与传统营销渠道相比，网络营销渠道有其自身的特点。

（1）网络营销渠道是企业信息发布的渠道。企业概况和产品种类、规格、质量、价格、使用条件等，都可以通过这一渠道告诉用户。

（2）网络营销渠道是销售产品、提供服务的快捷途径。用户可以从网上直接挑选和购买自己所需要的商品，并通过网络方便地支付款项。

（3）网络营销渠道既是企业间洽谈业务、开展商务活动的场所，也是对客户进行技术培训和售后服务的理想园地。企业可以通过网络营销渠道对传统的中间商进行管理，提高交易效率。另外，由于网络营销渠道通常是零级渠道或只有一个中间环节，因此也是企业与顾客进行交流与沟通的理想渠道。

网络营销的市场规模大，信息传递快，商品品种多，可靠性能强，流通环节少，交易成本低。因此，良好的网络营销渠道能使企业在迅速变化的环境中，灵活敏捷地抓住机遇，迅速地做出有效反应。

3. 网络营销渠道的功能

一个完整的网上销售渠道应执行以下三大功能。

（1）订货功能。用户通过企业的网站可以很方便地进行货物查询，并根据自己的需要订购货物，同时方便厂家获取消费者的需求信息，以求达到供求平衡。订货功能的实现通常由购物车完成，购物车的作用与超级市场中的购物篮（车）相仿，消费者选购产品后，将其放入购物篮（车）中，系统会自动统计出所购物品的品名、数量和金额。消费者在结算后，生成订单，订单数据进入企业的相关数据库，为产品生产、配送提供依据。

（2）结算功能。用户订购商品后，通过网站开辟的结算功能，可以灵活选择多种结算方式。目前国外流行的几种方式有：信用卡、电子货币、电子支票等。而国内付款结算方式主要有：邮局汇款、货到付款、信用卡、电子货币等。一些网上银行提供电子钱包等工具，支持电子支付。

（3）配送功能。商品一般分为无形产品和有形产品。无形产品，如服务、软件、音乐、电子图书、电子杂志等商品可以直接通过网上客户下载的方式配送。而有形产品的配送，仍需要借助传统的配送方式。有的网上销售企业将配送交给专业的物流配送公司进行，凭借专业物流配送公司的网络运输体系和设备，将货物快速送到客户手中。

13.3.2 网络营销渠道的建设

1. B2B的渠道建设

一般来说，网上销售有多种方式，使用较多的有两种方式：其中之一是B2B（business to business），也就是企业与企业之间进行的商务活动模式。企业在B2B的商务活动中，主要是向上游企业采购原材料，向下游提供产品。

向上游企业采购原材料、代理商向企业下订单，都可以通过互联网进行，例如，某企业利用计算机网络向它的供应商进行采购或利用计算机网络进行付款等。这就要求双方有良好的合作关系和信誉，一般是将传统的营销渠道电子化、网络化。

B2B渠道建设的关键是订货系统，不但要方便购买企业进行选择，而且还具有进行网上谈判、网上合同签订等功能。由于企业一般信用较好，网上结算通常可用电子支票等电子货币方式进行。另一方面，由于企业订货数量的次数少，因此配送时可以进行专门运送，既可以保证速度也可以保证质量，减少中间环节造成的损失。

2. B2C的渠道建设

第二种方式是B2C（business to customer），也就是企业与消费者之间进行的商务活动模式。目前在国际互联网上已出现许多大型超级市场，所销售的产品一应俱全，从食品、饮料到电脑、汽车等，几乎包括了所有的消费品。这种模式的每次交易量小、交易次数多、而且购买者非常分散，因此网上渠道建设的关键是完善的订货、结算系统和配送系统。由于目前国内的消费者信用机制还没有建立起来，加之缺少专业配送系统，因此开展网上购物活动时，特别是面对大众购物时必须解决好这两个环节才可能获得成功。

企业在开展B2C商务活动中，虽然可以直接面对消费者，但在目前阶段，中间商仍然是不可或缺的。中间商一般有两种，一种是企业自身的传统中间商，经过电子化、网络化改造，与企业的网络营销有机结合，一方面承担着传统中间商的任务，另一方面承担着电子中间商的作用。另一种是新型的电子中间商。企业在选择这类中间商时，应仔细考虑其经营特点、客户流量、信誉、费用等诸多因素。

13.3.3 网络直销与网络间接销售

1. 网络直销

(1) 网络直销的优势。相对于网络间接销售方式而言，网络直接销售的优势体现在以下方面：

首先，网络直销的优势在于直接面向用户提供产品或服务，取消传统的分销渠道，减少中间流通环节，从而降低总成本，增强竞争力。通过网络直销，增强了生产者与消费者的直接沟通，最大限度地满足消费者的需求，如产品定制、一对一的营销活动等。企业可以为客户提供售后服务和技术支持，特别是无形产品，能提供网上远程技术支持和培训服务，既方便顾客，同时降低了服务成本。

其次，对于网上直销，企业能了解市场的需求，可以根据顾客的订单按需生产，做到零库存；能及时改变促销、定价等营销策略。同时网上直销还可以减少过去依靠推销员上门推销的昂贵的销售费用，控制营销成本。

(2) 网络直销的特点。网络直销是企业开展产品销售的一个窗口，没有地域和时间的限制；在网络直销中，要具有完善的订货功能、支付功能和配送功能，为消费者提供更加便捷的相关服务；通过互联网提供支付服务，顾客可以直接在网上订货和付款，然后就等着送货上门，极大地方便了消费者。

(3) 网络直销渠道的建设。企业建立网络直销渠道，常见的做法有两种，一种是企业在互联网上建立一个属于自己的网站以及与之相适应的数据库系统，如产品数据库、订单数据库、客户信息数据库等。首先，要在网站上建立一个虚拟商店，在其中展示企业的产品，通过搜索引擎和分类查找功能，便于消费者订购，完善的购物车系统是必不可少的。其次，通过与网上银行合作，直接提供网上支付结算功能。最后，与物流配送企业合作，构造有效的物流系统，实现网上销售的最后一个环节——送货。

另一种做法是企业委托信息服务商在其网点上发布信息，企业利用有关信息与客户联系，直接销售产品。虽然在这一过程中有信息服务商参加，但主要的销售活动仍然是在买卖双方之间完成的。

专栏13-2 戴尔电脑公司的网络直销

戴尔电脑公司是现在世界上最著名的电脑公司之一，它主要按客户的订单组装机器，以直销的方式售出。戴尔设有800免费电话热线和http：//www.dell.com网站。

顾客通过登录戴尔网站向戴尔下订单，戴尔便按要求装机并送货，在一年内免费上门维修，对出售的电脑提供终身免费技术咨询服务。戴尔采用微软分散式网络构架，在全国乃至世界各地建立服务点，并由当地的Internet服务器，确保顾客访问公司网站的速度。戴尔以其优质的服务和个性化的销售赢得了世界各地客户的好评。如今，波音公司有十万多台戴尔电脑，而且每天还要购进许多台，戴尔公司派驻了30名技术人员常驻波音。戴尔电脑的销售比例中，企业用户和个人用户分别占90%和10%，这一切都得益于它的直销模式。

2. 网络间接销售

网络间接销售是生产者将产品交给网上的中间商，由他们销售给用户。企业将产品交给电子中间商，消费者通过互联网在线访问中间商的网站，实现在线购买（见图13-2）。

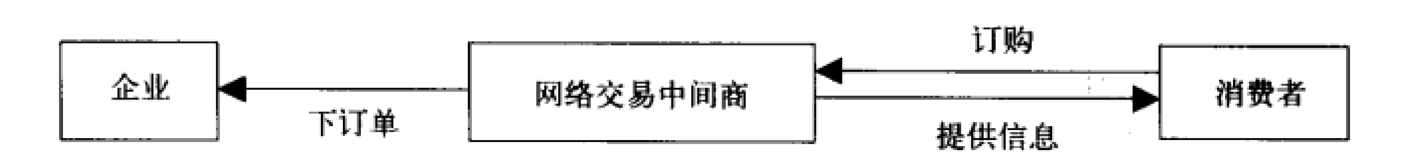


图13-2 网络间接销售示意图

在网络间接销售方式中，网络交易中间商成为连接买卖双方的纽带，并可以克服网络直销中企业网站的访问量少、影响力相对较低、产品种类不多等缺点。网络交易中间商由于汇集了多家生产企业的产品，产品种类多，信息量大，自然可以吸引更多的访问者。另外，网络交易中间商通常拥有较强的技术力量，可以向顾客提供先进的搜索引擎、购物车系统、网上支付等手段和相应的安全保障措施，减轻了消费者在线购物的担忧。如网易商城、网上南京路等就是典型的网络交易中间商。

3. 新型电子中间商

随着网络信息在商业上的应用越来越广泛，出现了许多提供各种中间服务的网络交易中间商，根据其所提供的服务类型，主要有以下形式：

（1）目录服务。利用互联网上目录化的web站点提供菜单驱动进行搜索。常见目录服务有通用目录、商业目录和专业目录三种。

（2）搜索服务。搜索站点为用户提供基于关键词的检索服务，站点利用大型数据库分类存储各种站点介绍和页面内容，利用搜索引擎在数据库中搜索与用户输入的关键字相匹配的数据。如百度搜索（www.baidu.com）、谷歌搜索（www.google.com）等。

（3）网上销售服务。有的是传统零售企业进入网络，开展网络销售，如沃尔玛、北京西单商场（www.xdsc.com.cn）等；也有的是全新的网上销售企业，如网易商城、搜狐商城（store. sohu.com）等。网上销售的主要形式有网上商城（店）和虚拟商业街。网络商城（店）与现实世界中的商城一样，聚集了来自多个厂商的产品，供消费者选择。虚拟商业街则是在一个站点内连接两个或多个商业站点。

（4）网上出版。由于网络信息传输及时而且具有交互性，网络出版网站可以提供大量信息，消费者可在线订阅。目前出现的电子报纸、电子杂志、电子图书等属于此类型，如扬子晚报网（www.yangtse.com）。

（5）站点评估。是根据预先制定的标准，提供站点评估，由第三方评估机构向消费者提供网上站点的评估等级和测评报告，帮助消费者选择合适的访问站点，降低网上购物的风险，如中国信息技术协议网（www.itacn.com）。

（6）电子支付。主要提供方便、安全和快捷的网上支付服务，实现各类银行卡的网上支付和解决电子商务中的支付瓶颈问题，实现买方和卖方之间的授权支付。现在授权支付系统主要是信用卡、电子支票、数字现金，或通过安全电子邮件授权支付，如中国银联（www.chinapay.com）、招商银行等网上银行。

（7）虚拟市场和交换网络。提供一个虚拟场所，任何只要符合条件的产品都可以在虚拟市场站点内进行展示和销售，消费者可以在站点中任意选择和购买，站点主持者收取一定的管理费用。当人们交换产品或服务时，实行等价交换而不用现金，交换网络就可以提供以货易货的虚拟市场，如中国商品交易中心（www.ccec.com）、中国商品交易市场（www.chinamarket.com.cn）等。

（8）智能代理。智能代理是一种软件，它根据消费者偏好和要求预先为用户自动进行初次搜

索，软件在搜索时还可以根据用户自己的喜好和别人的搜索经验自动学习优化搜索标准。用户可以根据自己的需要选择合适的智能代理站点为自己提供服务，同时支付一定的费用，如尤里卡智能搜索引擎（www.ulika.com）。

不同类型中间商的存在，提高了网络市场的信息透明度，增加了网络交易的效率和质量，促进了网络营销的发展。

13.4 网络营销价格策划

13.4.1 网络营销定价概述

1. 网络营销定价内涵

(1) 网络营销产品定价概念。在市场经济条件下，企业对其产品如何定价、价格策划从来都是企业经营者最重要的决策之一。因为价格是市场营销组合中唯一为企业提供收益的因素，同时价格又是市场竞争的一种重要手段，定价是否恰当将直接关系产品的销售量和企业的利润额。

在网络条件下，一方面网络交易成本较为低廉，同时网上交易能够充分互动沟通，网络顾客可以选择的余地增大及交易形式的多样化，造成商品的需求价格弹性增大。此时，价格确定的技巧将受到较大的制约，但同时也为以理性的方式研究拟定价格策略提供了方便。这主要表现在：

首先，网络技术发展使市场资源配置朝着最优方向发展。企业与消费者都可以利用网络功能充分了解市场相关产品的价格，消费者能理性判断欲购产品价格的合理性。

其次，实行网上会员制。依据会员网上的交易记录与偏好，给予顾客折扣，鼓励消费者上网消费，以节省销售渠道的运行成本。

再次，开发智能型网上议价系统，与消费者直接在网络上协商价格。运用该系统可以考虑顾客的信用、购买数量、产品供需情形、后续购买机会等，协商出双方满意的价格。

最后，开发自动调价系统。可以依季节变动、市场供需情形、竞争产品价格变动、促销活动等，自动调整产品价格。

(2) 网络营销产品定价目标。在网络营销中，市场还处于起步阶段，企业进入网络营销市场的主要目标是占领市场求得生存发展机会，然后才是追求企业的利润。目前网络营销产品的定价一般都是低价甚至是免费，以求在迅猛发展的网络虚拟市场中寻求立足机会。

另外，网络市场还可以分为两大类：一类是消费者大众市场，另一类是产业组织市场。前者属于成长市场，企业面对这个市场时必须采用相对低价的定价策略来占领市场。产业组织市场的购买者一般是商业机构和组织机构，购买行为比较理智，企业在这个网络市场上的定价可以采用双赢的定价策略，即通过互联网技术来降低企业、组织之间的供应采购成本，并共同享受成本降低带来的双方价值的增值。

2. 网络营销定价基础

企业在制定价格时，主要是依据产品的生产成本、需求方的需求强弱程度和价值接受程度、替代性商品的竞争压力程度等。从企业内部看，企业产品的生产成本总的是呈下降趋势，而且成本下降趋势越来越快。在网络营销战略中，可以从降低营销及相关业务管理成本费用方面分析网络营销对企业成本的控制和节约。互联网的应用将为企业其他职能部门节约以下成本费用。

（1）降低采购成本费用。互联网可以减少采购过程中人为因素和信息不畅通的问题，在最大限度上降低采购成本。首先，利用互联网可以将采购信息进行整合和处理，统一从供应商订货，以求获得最大的批量折扣；其次，通过互联网实现库存、订购管理的自动化和科学化，可最大限度地减少人为因素的干预，节省大量人力和避免人为因素造成的不必要损失；最后，通过互联网可以与供应商进行信息共享，可以帮助供应商按照企业生产的需要进行供应，同时又不影响生产和增加库存产品。

（2）降低库存。利用互联网将生产信息、库存信息和采购系统连接在一起，可以实现实时订购，企业可以根据需要订购，最大限度降低库存，实现“零库存”管理。

（3）生产成本控制。利用互联网可以节省大量生产成本。首先利用互联网可以实现远程虚拟生产，在全球范围寻求最适宜的生产厂家生产产品；另一方面，利用互联网可以大大节省生产周期，如缩短用于收发订单、发票和运输通知单的时间，加快产品设计和开发的速度，减少产品生产时间等，从而提高生产效率。

13.4.2 网络营销定价策划

在进行网络营销时，企业应在传统营销定价模式的基础上，利用互联网的特点，特别重视价格策略的运用，以巩固企业在市场中的地位，增强企业的竞争能力。

根据影响营销价格因素的不同，网络定价策略可分为如下几种。

1. 个性化定价策略

个性化定价策略就是利用网络互动性和消费者的需求特征来确定商品价格的一种策略。网络的互动性能即时获得消费者的需求，使个性化营销成为可能，也将使个性化定价策略有可能成为网络营销的一个重要策略。这种个性化服务是网络产生后营销方式的一种创新。

2. 自动调价、议价策略

根据季节变动、市场供求状况、竞争状况及其他因素，在计算收益的基础上，设立自动调价系统自动进行价格调整。同时，建立与消费者直接在网上协商价格的集体议价系统，使价格具有灵活性和多样性，从而形成创新的价格。

3. 竞争定价策略

通过顾客跟踪系统（customer tracking）经常关注顾客的需求，时刻注意潜在顾客的需求变化，才能保持网站向顾客需要的方向发展。大多数购物网站常将网站的服务体系和价格等信息公开声明，这就为了解竞争对手的价格策略提供了方便，随时掌握竞争者的价格变动，调整自己的竞争策略，以时刻保持同类产品的相对价格优势。

4. 竞价策略

竞价策略是指采用拍卖的方式销售。厂家可以只规定一个底价，然后让消费者竞价。厂家所花费用极低，甚至免费。除销售单件商品外，也可以销售多件商品。目前，我国已有多家网上拍卖站点提供此类服务，如雅宝、网猎、易趣等。

5. 集体砍价策略

这是网上出现的一种新业务，当销售量达到不同数量时，厂家制定不同的价格，销售量越大，

价格越低。目前，国内的“酷必得”站点就提供集体砍价服务。

6. 特有产品特殊价格策略

这种价格策略要根据产品在网上的需求来确定产品的价格。当某种产品有它很特殊的需求时，不用更多地考虑其他竞争者，只要制定自己最满意的价格就可以。这种策略往往分为两种类型：一种是创意独特的新产品，它是利用网络沟通的广泛性、便利性，满足一些品味独特、需求特殊的顾客的“先睹为快”的心理；另一种是纪念物等有特殊收藏价值的商品，如古董、纪念物，在网络上，世界各地的人都能有幸在网上一睹其“芳容”，这无形中增加了许多商机。

7. 捆绑销售策略

捆绑销售这一概念在很早以前就已经出现，但是引起人们关注的原因是由于20世纪80年代美国快餐业的广泛应用。麦当劳通过这种销售形式促进了食品的购买量。这种传统策略已经被许多精明的网上企业所应用。网上购物完全可以通过Shopping Cart或者其他形式巧妙运用捆绑手段，使顾客对所购买的产品价格感觉更满意。采用这种方式，企业会突破网上产品的最低价格限制，利用合理、有效的手段，去减少顾客对价格的敏感程度。

8. 声誉定价策略

企业的形象、声誉成为网络营销发展初期影响价格的重要因素。消费者对网上购物和订货往往会存在着许多疑虑，比如质量能否得到保证，货物能否及时送到等。如果网上商店的店号在消费者心中享有声望，则它出售的网络商品价格可比一般商店高些；反之，价格则低一些。

9. 产品循环周期定价策略

这种网上定价是沿袭了传统的营销理论：产品在某一市场上通常会经历介绍、成长、成熟和衰退四个阶段，产品的价格在各个阶段通常要有相应反映。网上进行销售的产品也可以参照经济学关于产品价格的基本规律，并且由于对于产品价格的统一管理，能够对产品的循环周期进行及时的反映，可以更好地随循环周期进行变动，根据阶段的不同，寻求投资回收、利润、市场占有之间的平衡。

10. 品牌定价策略

产品的品牌和质量会成为影响价格的主要因素，它能够对顾客产生很大的影响。如果产品具有良好的品牌形象，那么产品的价格将会产生很大的品牌增值效应。名牌商品采用“优质高价”策略，既增加了盈利，又让消费者在心理上感到满足。对于本身有很大的品牌效应的产品，由于得到人们的认可，在网站产品的定价中，完全可以对品牌应进行扩展和延伸，利用网络直销与传统销售的结合，产生整合效应。

11. 撇脂定价和渗透定价

在产品刚进入市场时，采用高价格策略，以便在短期内尽快收回投资，这种方法称为撇脂定价。相反，价格定于较低水平，以求迅速占领市场，抑制竞争者的渗入，称为渗透定价。在网络营销中，往往为了宣传网站，占领市场，采用低价销售策略。另外，不同类别的产品应采取不同的定价策略。如日常生活用品，购买率高、周转快，适合采用薄利多销、宣传网站、占领市场的定价策略；而对于周转慢、销售与储运成本较高的特殊商品、耐用品，网络价格可定高些，以保证盈利。



13.4.3 免费价格策略

1. 免费价格策略内涵

免费价格策略在市场营销中主要用于促销和推广产品，这种策略一般是短期和临时性的。具体地说，免费价格策略就是将企业的产品和服务以零价格形式提供给顾客使用，满足顾客的需求。

专栏13-3 免费价格策略的目的

企业在网络营销中采用免费价格策略的目的有两个：一个是让用户免费使用形成习惯后再开始收费，如金山公司允许消费者在互联网上下载限次使用的WPS2000软件，其目的是想让消费者使用习惯后，然后掏钱购买正式软件，这种免费策略主要是一种促销策略，与传统营销策略类似；另一个目的是想发掘后续商业价值，它是从战略发展的需要来制定定价策略的，主要目的是先占领市场，然后再在市场上获取收益。如Yahoo公司通过免费建设门户站点，经过4年亏损经营后，通过广告收入等间接收益扭亏为盈，但在前4年的亏损经营中，公司却得到飞速增长，主要得力于股票市场对公司的认可和支持，因为股票市场看好其未来的增长潜力，而Yahoo的免费策略恰好是占领了未来市场，具有很大的市场竞争优势和巨大的市场盈利潜力。

2. 免费价格的形式

免费价格有四种形式：

(1) 产品和服务完全免费，即产品(服务)从购买、使用和售后服务所有环节都实行免费服务。

(2) 对产品和服务实行限制免费，即产品(服务)可以被有限次使用，超过一定期限或者次数后，取消这种免费服务。

(3) 对产品和服务实行部分免费，如一些著名研究公司的网站公布部分研究成果，如果要获取全部成果必须付款作为公司客户。

(4) 对产品和服务实行捆绑式免费，即购买某产品或者服务时赠送其他产品和服务。

3. 免费产品的特性

互联网作为全球性开放网络，可以快速实现全球信息交换，但只有适合互联网这一特性的产品才适合采用免费价格策略。免费产品具有以下特性：

(1) 易于数字化。对于易于数字化的产品都可以通过互联网实现零成本的配送。这样企业通过较小的成本就实现产品推广，可以节省大量的产品推广费用。

(2) 无形化。通常采用免费策略的大多是无形产品，如软件、信息服务、音乐制品、图书等，它们只有通过一定的载体才能表现出一定的形态。这些无形产品可以通过数字化技术实现网上传输。

(3) 制造成本为零。主要是指产品开发成功后，只需要通过简单复制就可以实现无限制的生产。对这些产品采取免费策略，企业只需要投入研制费用即可，至于产品的生产、推广和销售则完全可以通过互联网实现零成本运作。

(4) 成长性。采用免费策略的产品一般都是利用产品的成长性推动和占领市场，为未来市场发展打下坚实基础。

(5) 冲击性。采用免费策略的主要目的是推动市场成长，开辟出新的市场领地，同时对原有市场造成冲击。

（6）间接收益性。采用免费策略帮助企业通过其他渠道获得收益。

4. 免费价格策略的实施

企业要降低免费策略带来的风险，提高免费价格策略的成功性，应按以下步骤实施：

（1）互联网作为成长性的市场，在该市场获取成功的关键是要有一个可能获得成功的商业运作模式，因此考虑免费价格策略时必须首先考虑是否能与商业运作模式相吻合。

（2）分析采用免费策略的产品能否获得市场认可，也就是提供的产品是否是市场迫切需求的。互联网通过免费策略已经获得成功的公司都有一个特点，就是提供的产品受到市场的极大欢迎。

（3）分析免费策略产品推出的时机。在互联网上的游戏规则是“win take all（赢家通吃）”，只承认第一，不承认第二。因此在互联网上推出免费产品是为抢占市场，如果市场已经被占领或者已经比较成熟，则要审视推出的产品（服务）的竞争能力。

（4）考虑产品是否适合采用免费价格策略。目前国内外很多提供免费服务的网站，对用户也不是毫无要求，它们有的要求用户接受广告，有的要求用户每月在其站点上购买一定金额的商品，还有的提供接入费用等等。

（5）策划推广免费价格产品。要吸引用户关注免费产品，应该与推广其他产品一样进行严密的营销策划。在推广免费价格产品时，主要考虑通过互联网渠道进行宣传。

13.5 网络营销促销策划

13.5.1 网络营销促销概述

1. 网络促销的含义

作为企业与市场的联系手段，促销包括多种活动，企业的促销策略实际上是对各种不同促销活动的有机组合。与传统促销一样，网上促销的核心问题也是如何吸引消费者，并为其提供具有价值诱因的商品信息。但网络手段的运用，使网络促销活动具有了新的含义和形式。

2. 网络促销的特点

网络促销是指利用现代化的网络技术向虚拟市场传递有关产品信息，以引发需求消费者购买欲望和购买行为的各种活动，表现为以下特点：

（1）通过网络传递相关信息。它是建立在现代计算机和通信技术相结合的基础上，因此从事网络促销的营销者不仅要熟悉传统营销知识和技巧，而且需要具备相应的计算机网络技术知识；

（2）网络促销活动是在互联网这个虚拟市场上进行的。由于互联网聚集了广泛的人口，融合了多种文化成分，所以从事网上促销的人员必须分清虚拟市场和实体市场的区别，跳出实体市场的局限性；

（3）虚拟市场的出现，将所有的企业推向了一个世界统一的市场，迫使每个企业都必须学会在全球统一的大市场上做生意，否则就会被淘汰。

3. 网络促销的实施

网络促销的实施，要求每一个将要从事网络促销的营销人员都必须从传统营销促销观念中跳出来，深入了解在网络上传播产品信息的特点，分析网络信息接收对象的特点，设定合理的网络



促销目标，结合传统营销促销程序。网络促销的实施程序有以下六个方面组成：

（1）确定网络促销对象。网络促销对象是指在网络虚拟市场上可能产生购买行为的消费群体。随着互联网的普及，在虚拟市场上进行消费的网络群体也在不断壮大。这一群体主要包括三类人员：

第一类，产品的使用者，即实际使用或消费产品的人。对产品的实际需求是顾客产生购买行为的直接原因。抓住了这一部分消费者，网络销售就有了稳定的市场。

第二类，产品购买的决策者，即实际购买产品的人。在传统的实地市场环境下，产品的使用者和购买者常常不一致。在虚拟市场环境下，由于大部分的上网人员都有独立的决策能力，也有一定的经济收入，这就使产品的使用者和决策者往往是一致的；而在另外一些情况下，产品的购买决策和使用者则是分离的，如婴儿用品。所以网络促销同样应当把购买决策者放在重要的位置。

第三类，产品购买的影响者。产品购买影响者只是在看法或建议上对购买决策产生一定的影响。但在低值易耗日用品的购买决策中，产品购买影响者的影响较小，在高价耐用品的购买决策中，其影响力较大。

（2）设计网络促销内容。网络促销的最终目标是引起需求，产生购买行为。促销内容应当根据产品所处的生命周期的不同阶段和购买者目前所处的购买决策过程的不同阶段来决定。

在新产品刚刚进入市场的开始阶段，消费者对该种产品比较生疏，促销活动的内容应侧重于宣传产品的特点，引起消费者的注意；当产品在市场上已有了一定的影响后，促销活动的内容则需要偏重于唤起消费者的购买欲望，同时，还需要创造品牌的知名度；产品进入成熟期后，市场竞争变得十分激烈，促销活动除了针对产品本身的宣传外，还需要对企业形象做大量的宣传工作，树立消费者对企业产品的信心；在产品的衰退阶段，促销活动的重点在于密切与消费者之间的感情沟通，通过各种让利促销，延长产品的生命周期。

（3）选择网络促销组合。企业的产品种类不同，销售对象不同，促销方法与产品种类和销售对象之间将会产生多种网络促销的组合方式。因此，同一行业内部，各个企业在选择什么样的促销组合，如何分配促销预算的做法上有很大的不同。

（4）制订网络促销预算方案。在建立整体促销预算前必须清楚以下几个问题：选择哪些网上促销方法及组合的方法、网络促销的目标是什么、希望影响的是哪些群体等。

（5）衡量网络促销效果。任何企业都必须对已经实施的网络促销活动进行评价，衡量一下促销的实际效果是否达到了预期的促销目标。对促销效果的评价主要依赖于两个方面的数据：一方面，要充分利用互联网的统计软件，及时对促销活动的好坏做出统计；另一方面，统计促销量的增加情况、利润的变化情况、促销成本的降低情况，有助于判断促销决策是否正确。同时，还应注意促销对象、促销内容、促销组合等与促销目标的因果关系的分析，从而对整体促销工作做出正确的判断。

（6）网络促销过程的综合管理和协调。在衡量网络促销效果的基础上，对偏离预期促销目标的活动进行调整是保证促销取得最佳效果的必不可少的程序。同时，在促销实施过程中，不断地进行信息沟通的协调，也是保证企业促销连续性、统一性的需要。

13.5.2 网络营销促销策略

传统营销的促销形式主要有四种：广告、销售促进、公关与宣传、人员推销。网络促销是在虚拟市场上进行的促销活动，其促销形式可以归纳成四种：网络广告、网络直销、网上促销和网上公共关系。

1. 网络广告

网络广告是广告主以付费方式运用互联网媒体对公众进行劝说的一种信息传播活动。网络广告建立在计算机、通信等多种网络技术和多媒体技术之上，其目的在于影响人们对于相关商品或劳务的态度，进而诱发其行动而使广告主得到利益的活动。网络广告的形式很多，主要包括：

（1）网站广告。网站自身就是网络广告的一种形式。很多企业建立自己网站的直接目的就是宣传企业及其产品或者告知能够提供哪些服务。

（2）网页广告。包括旗帜型广告、按钮型广告、弹出式广告、文字链接广告、背投广告等。

（3）赞助式广告。广告主可对自己感兴趣的网站内容或网站节目进行赞助，或在特别时期赞助网站的推广活动，主要有三种形式：内容赞助、节目赞助和节日赞助。

（4）搜索引擎登录广告。广告主可以买下著名搜索引擎的流行关键字，在用户输入该关键字进行检索的同时，他们就会被吸引到广告主的网站。这种广告形式目前十分流行。

（5）墙纸式广告。是指将所要表现的广告内容体现在墙纸上，并安排在具有墙纸内容的网站上，以供感兴趣的人进行下载。

（6）免费邮箱隐含广告。是指一些提供免费邮箱服务的网站，在每封邮件的下方都带有一部分广告，作为给你提供免费邮件服务的补偿。

2. 网络直销

生产企业通过互联网直接向消费者进行网上直销，也是企业促销手段的一种。通过网络直销进行促销的形式主要有：

（1）电子邮件营销。是指从企业到信息利益相关者直接发送的、用以沟通信息的电子邮件。公司经常用电子邮件向目标客户发表公司简讯、放送促销品、传送任何重要的并与客户息息相关的信息。

（2）许可营销。许可营销的原理在于：企业在向其目标消费者发送产品、服务、促销等相关信息或者使用客户信息用以管理与商业用途时，事先征得了他们的“许可”。互联网的交互性使得许可营销成为可能。许可营销的主要方法是通过邮件列表、新闻邮件、电子刊物等形式，在向用户提供有价值信息的同时附带一定数量的商业广告。

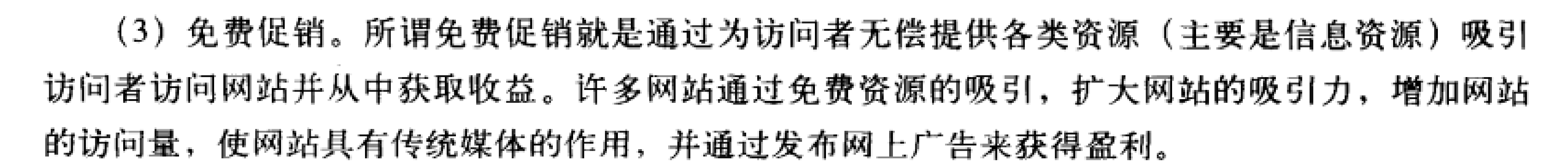
（3）短信营销。是以手机短信为载体开展信息传播的形式。短信价格低廉、到达率高、操作简单，能降低沟通成本，而且因为能精确锁定消费者，具有100%阅读率，成为“一对一”营销诉求的绝佳方式。

3. 网上促销

网上促销就是在网上市场利用销售促进工具刺激顾客对产品的购买和消费使用。一般而言，网上销售促进主要有三种形式：

（1）有奖促销。消费者总是喜欢获得额外免费的东西。但是在网上开展有奖促销时，要注意促销的产品是否适合在网上销售和推广。另外，在互联网上进行有奖促销时，要注意充分利用互联网的交互功能，充分掌握参与促销活动的消费者群体特征和消费习惯以及对产品的评价，这样在网上促销的同时也完成了一次很好的购买行为调查。

（2）拍卖促销。网上拍卖是新兴的一种拍卖形式，由于快捷方便，吸引了大量用户参与网上拍卖活动。



（3）免费促销。所谓免费促销就是通过为访问者无偿提供各类资源（主要是信息资源）吸引访问者访问网站并从中获取收益。许多网站通过免费资源的吸引，扩大网站的吸引力，增加网站的访问量，使网站具有传统媒体的作用，并通过发布网上广告来获得盈利。

4. 网上公共关系

网络公共关系与传统公共关系功能类似，并无太大的差异，只不过借助互联网作为媒体和沟通渠道。但是由于网络的开放性和互动性特征，使网络公共关系出现了一些新的特点，如网络公共关系中主体的主动性增强、客体的权威性得到强化、传播的效能性大大提高、传播时空更加广泛。

在网络上开展公共关系活动有多种形式，主要有以下几方面：

（1）站点宣传。也称网站推广，其目的是通过对企业网络营销站点的宣传吸引用户访问，起到宣传和推广企业以及企业产品的效果。所以网络营销站点是企业在网上市场进行营销活动的阵地。

（2）网上新闻发布。网上新闻发布完全消除了传统新闻发布需要花费大量的人力、物力、财力进行筹划和安排的缺点，可以以较少的费用、最快的速度将新闻传播出去。在网上发布新闻可以通过以下几种方式实现：通过网络新闻服务在线发布新闻、通过企业自己的网站发布新闻、通过相应的新闻组或邮件列表发布新闻等。

（3）参加或主持网上会议。网络服务商的网络论坛经常举办一些专题讨论会。有的网络会议吸引了许多的消费者参加。网络会议的参与者可以看到其他人提交给会议的发言，同时自己的发言也处于许多人的关注下。企业可利用网络服务商提供的网络会议服务，自己组织网上会议，有可能的话，邀请一些著名的专家作为客串主持，利用专家的名气吸引公众，树立企业在公众心目中的良好形象。

（4）发送电子推销信。网络公共关系的一种常见形式就是给新闻记者或编辑发送电子推销信，在信中简述企业的新闻内容及对他的请求；也可以给某些老顾客发送一些企业的新闻，如新产品的信息等。这就要求企业从事公共关系的人员要与新闻记者或编辑以及某些老顾客建立起稳定的关系。值得注意的是，电子推销信必须做到主题明确、标题鲜明、内容简洁。

策划案例与文案

深圳某银行2005年网上银行业务推广策划

网上银行产品是商业银行在企业的机构业务中一项重要战略产品——以提供深度现金流管理服务为核心的战略产品。为了加快某银行网上银行产品的推广，特制订本营销推广策划方案。

一、产品营销的目标及成功关键要素

（一）营销推广目标

1. 现有客户发展

向现有的高端企业客户全面推广，争取2005年年底之前有网上银行业务需求的客户达到30%～50%的普及率。

2. 新客户发展

向社会全面宣传该网上银行产品，争取一部分非某银行客户成为某银行的客户。

3. 平台与模式建设

打造一个面向某银行公司产品营销的平台及操作模式，为某银行其他各项企业产品的营销提

供支持。

（二）成功关键要素

1. 价值主张

某银行网上银行产品的核心价值和差异化特点包括：

（1）免费为某银行的VIP企业客户进行全面监控与有效管理银行资金、账户的金融工具，而且安全可靠、功能丰富、界面友好、易于使用；

（2）增强企业的现金管理与账户管理的安全性；

（3）能够明显优化企业的现金流，提高企业客户的资金运用效率；

（4）提供一个全新的交流平台，促进客户业务交流。

2. 核心顾客群

营销推广的目标是更多、更快地把潜在顾客转化为核心顾客，转化为某银行的网上银行产品用户，最终成为长期的忠诚客户。

3. 核心媒介及媒介组合

作为该产品推广的核心媒介，它必须能够全面传达网上银行产品的特色和利益，对企业主和使用者有足够的影响力，最好还拥有某银行所需的大量潜在顾客，以加速核心顾客的发展进程。而其他媒介，则起到辅助和补充作用，扩大营销推广的公众影响力，吸引更多的潜在顾客注意和参与。

4. 活动与交流平台

针对业务规模大、产品需求丰富的企业客户，需要建立一个类似俱乐部形式的活动平台、交流平台，深化顾客关系，达到以最明确的目标人群、最低的成本、最稳定渠道持续向顾客推荐某银行的产品和服务的目的。

二、营销平台构建

（一）顾客召集

近期，在目标顾客开发和召集方面，建议以某银行现有的高端客户为主，外部潜在新客户为辅。

（二）深度传播营销

1. 深圳企业类、财经类杂志发行及影响力概况

根据深圳市报刊发行部门、特区报业集团等机构的资料，在深圳市范围内，《21世纪商业评论》是目前国内也是深圳最强势的商业财经杂志，对众多大型企业及商业精英具有深刻影响力，而且读者绝大部分为高端企业和个人。

2. 核心媒介：《21世纪商业评论》

经过对相关媒介的评估，建议以《21世纪商业评论》为核心媒介。发行方式主要是赠阅（如会员等重点人群）、团购（以大型集团为主如平安保险，订购后向核心客户派赠）和零售（网点布于机场、高档商务度假酒店、地铁、书店、顶级写字楼）。

3. 媒介组合与深度传播营销模式

以《21世纪商业评论》为专业、深度的核心媒介；辅助媒介的选择，建议精选与目标顾客接触率高的媒介，与企业经营、决策和财经关联密切的媒介，层次和品味较高、对目标顾客渗透力强的媒介为主，形成对目标顾客的有效“包围”。



4. 定向传播

某银行网上银行产品的定向传播途径包括如下几种：

（1）《21世纪商业评论》的读者群体，由某银行定制《21世纪商业评论》杂志并赠阅的客户。

（2）辅助媒体定向传播的客户（主要是有车族、商旅族、高尔夫族、收藏族、财务主管族）及《某银行内刊》的读者。

（3）某银行邀请参与论坛、培训、旅游及俱乐部活动的客户。

（4）通过公共媒介的影响和客户的人际传播。

三、产品推广方案

（一）第一阶段：宣传启动阶段

1. 常规广告投放

户外媒体、平面媒体、影音媒体、网络媒体。

2. 专业广告投放

高端专业财经杂志，如《21世纪商业评论》等。

3. 宣传推广物料准备

产品海报、X展架、易拉宝、营业厅网点灯箱等；产品推广手册；俱乐部会员手册；某银行金融之旅系列宣传品。

4. 目标客户规划

包括自有客户的细分，新增客户锁定方式，深度互动营销的形式及活动内容安排等。

5. 推广案例开发

标准示范案例开发、现金流解决方案开发、不同行业应用案例开发、编辑《企业网上银行案例特刊》。

（二）第二阶段：深度传播启动

方案："论坛+推介会"捆绑模式

1. 第一板块：专家论述+自由对话+案例陈述

（1）两三名专家论述：企业现金流的金融管理工具；

（2）自由对话（通过论坛提出问题，暗示网上银行是其中解决方案之一）；

（3）21世纪案例陈述（带有广告和案例的杂志已经出版）；

（4）解决方案路演（演示版）。

2. 第二板块：赠送定制杂志+赠送会员卡

（1）《21世纪商业评论》客户定制版赠阅（给客户以惊喜和尊贵感，杂志包含广告及案例）；

（2）发布网上银行会员俱乐部信息，为现场嘉宾赠送会员卡，推介中国银行金融之旅；

（3）银企直通签约仪式。

（三）第三阶段：深度营销跟进

具体可以选择如下三种模式：

1. 俱乐部营销模式

具体包括两大类主题内容：一是年度财经刊物赠阅；二是月度主题活动（如专业培训、金融之旅、产品体验、案例研讨、客户联谊、新品推介等）。

2. 客户经理直销模式

仍然按现有的业务推广模式跟进客户，落实订单。

3. 媒体深度合作跟进，传播促销

紧密结合网上银行业务的特色与应用，加大媒体炒作力度及媒介宣传计划管理；注重案例推广。

资料来源：佚名．精准营销：深圳某银行网上银行业务推广策划．千寻创意网：http://www.qxciw.com，2007-02-17.

案例思考题

1. 该案例中的目标市场与市场定位是什么？
2. 该网络营销案例体现出那些与传统营销相同和不同的地方？

相关链接

网络消费者群体特征分析

网络消费者是一个特殊群体，它具有与传统市场群体不同的特点。

1. 构成特征

随着互联网在我国的发展，我国网民构成特征也发生相应变化。据第17次CNNIC的调查结构显示，男性、未婚、25岁以下、大专及以下文化程度、月收入在2000元以下网民的比例继续在网民特征数据中占主要地位；在职业方面，学生、企事业单位工作人员仍然是网民的主题；在行业方面，制造业、教育业、公共管理和社会组织、IT业、批发和零售业是网民的主要分布行业。总的来看，当前我国网民主要以年轻、中等收入、受教育程度较高的专业人员为主。当然，随着互联网的普及，网络安全问题的解决以及上网费用的降低，互联网会逐渐成为大众生活的组成部分。事实上，从近年情况来看，普通消费者增长较快，年龄区间也在扩大，上网时间也在延长。

2. 行为特征

网络消费者网上购物者的动机可以分为：

(1) 网络参与型：认为网上社区是最好的购物和讨论购物的场所。

(2) 隐私规避型：欣赏网上购物不同于市场购物，比较隐私。

(3) 价格折扣型：网上可以寻找价格较低的商品。

(4) 购物厌恶型：对过去网上购物经历不满意。

(5) 商品浏览型：只在网上查看商品，而在网下购买。

(6) 贪图方便型：认为网上好处是不出门就可以购物。

(7) 自动监控型：认为网上可以自动控制整个购物流程。

3. 需求特征

(1) 个性化消费。由于网络的互动功能，使消费者的个性化需求成为可能。网络营销可以充分满足不同顾客的特殊需求，“量身定制”和“一对一”都可以得到尊重和实现。个性化消费成为网络市场的主流。

(2) 差异化消费。不仅个性化需求使网络消费出现差异，不同的消费者由于所处的环境和消费层次的不同也会产生需求上的差异。

(3) 主动性消费。网上消费以年轻人为主，消费者往往会通过各种途径取得商品信息，主动进行比较分析，以求在购买行为中增加信任度和安全感。

(4) 随意性消费。网上购物，除了实际的购物需求外，由于网络的方便性，使消费者能取得



在传统商店所没有的乐趣，购物方便与购物乐趣同时存在。

(5) 价格仍然是影响消费心理的重要因素。虽然消费的个性化、差异化减弱了对价格的敏感度，但对理性的消费者来说，价格高低仍然是影响需求的因素。

营销策划实战

1995年微软公司为宣传其品牌Win95曾投入资金达50亿美元之多，使其成为世界上家喻户晓的品牌；而同时期刚刚起步的网景公司借助互联网以放弃收费为代价使其Netscape浏览器不费吹灰之力就占领市场达70%。由于公司品牌的知名度和潜在价值，公司股票上市当天就从28美元狂升到75美元，四个月后达171美元，公司的创始人也在短短时间内成为名义的亿万富翁。从这个故事中，你可以获得对互联网市场上域名的潜在价值的哪些启示？

本章小结

网络营销策划的一般过程包括：确立策划目的、拟定策划计划书、市场调查与预测、编写策划方案、方案实施、效果评测。

网络营销产品在产品性质、产品质量、产品式样、产品品牌、产品包装、目标市场和产品价格等方面有自己的特点，因此在选择网络产品时应该考虑产品自身的特点、实物产品的营销区域范围及物流配送体系、产品市场生命周期。网络营销品牌策略包括：网上品牌的特征、互联网域名、网络品牌的建立策略。

网络营销渠道分为网络直接销售渠道和网络间接销售渠道。生产企业通过互联网直接向消费者进行销售称为网络直销销售。通过网络交易中间商实现产品在生产企业和消费者之间移动的销售方式称为网络间接销售。一个完整的网上销售渠道应完成订货、结算、配送功能。网络营销渠道的建设可以分为B2C的渠道建设和B2B的渠道建设两种。

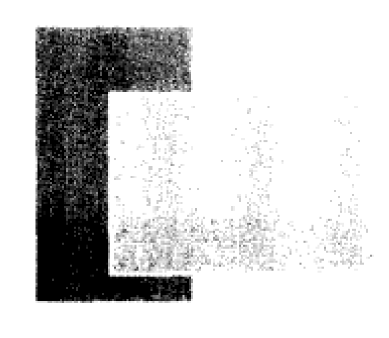
网络营销价格策略包括：个性化定价策略、自动调价、议价策略、竞争定价策略、竞价策略、集体砍价策略、特有产品特殊价格策略、捆绑销售策略、声誉定价策略、产品循环周期定价策略、品牌定价策略、撇脂定价和渗透定价。网络营销促销策略包括：网络广告、网络直销、网上促销、网上公共关系。





行业篇

第14章　房地产营销策划
第15章　医药保健品营销策划
第16章　快速消费品策划



第14章

房地产营销策划

开篇案例

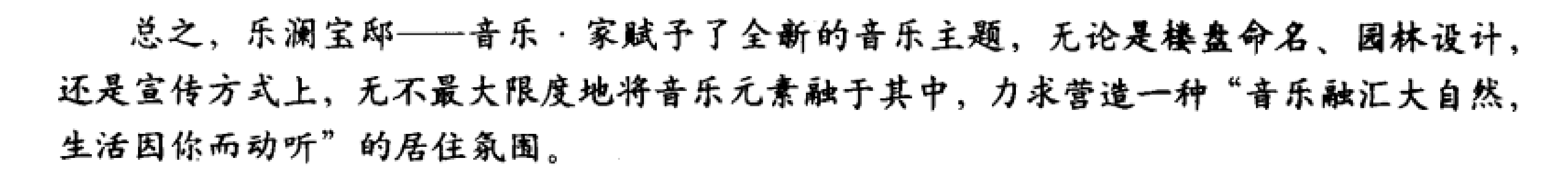
北京乐澜宝邸：音乐·家

在北京，以音乐作为主题且专门邀请音乐界人士作形象大使的楼盘不多，而赋予楼盘以全新的音乐主题，从建筑风格、园林设计、会所场馆、户内装修等各个方面，能最大限度地将音乐元素融于其中的就更属凤毛麟角。随着北京市万发房地产开发股份有限公司开发的乐澜宝邸——音乐·家面市，正式宣告了一个全新的“音乐家楼盘”的诞生，其独特的主题理念，深厚的文化底蕴，建筑与音乐的完美融合，深深吸引住了众多买家的目光，在业内引起了不小的反响。其策划方式可以从多个方面得以体现。

第一，楼盘命名：乐澜宝邸——音乐·家。有音乐的生活，不仅仅是比平常多了一点润泽和滋味，更是一种格调，一种惬意而从容的生活方式。建筑是有生命的，是可以与人交谈的。而“乐澜宝邸——音乐·家”这个名字，就是要将音乐融入建筑之中，使音乐与建筑完美融合，为购房者提供一个与音乐紧密连在一起的家，一个以音乐为主题的家。

第二，小区的园林景观突出了差异化的特点，中心绿化广场占地8000平方米，汲取了东、西方音乐与建筑融合的元素精华，由香港知名设计师设计而成。园林中央是一组错落有致的布置。在大师级的乐章伴奏下，生活也平添了几分悠然，几分快乐。

第三，形象代言人的选择上更是独具匠心。在北京的房地产项目中，有专门的形象代言人是走在比较前列的。音乐界人士郭峰作形象代言人，这在京城房地产界尚属首次。邀请郭峰来作项目的形象代言人，一是希望尽企业自己的力量，为申奥做一点贡献；二是郭峰特别为申奥而作的歌曲《实现梦想》，也正合楼盘对购房者的衷心祝福，祝愿他们早日实现自己的梦想——购好房，居好房。这样对宣扬主题起了很好的画龙点睛之笔。


总之，乐澜宝邸——音乐·家赋予了全新的音乐主题，无论是楼盘命名、园林设计，还是宣传方式上，无不最大限度地将音乐元素融于其中，力求营造一种“音乐融汇大自然，生活因你而动听”的居住氛围。

14.1　房地产营销策划概述

14.1.1　房地产市场营销的概念

房地产营销是市场营销的一个重要的分支，是使房地产产品进入市场并转换为现金的经营活动，既是沟通和连接房地产开发、房地产流通以及房地产消费和使用的重要手段，又是连接土地和房屋产品的开发与生产者和消费者的关键纽带。所谓房地产营销是指房地产开发经营企业进行的创造性的适应房地产市场动态变化的活动，以及将综合形成的房地产产品、服务等从房地产开发经营者流向房地产购买者的社会过程。即通过市场调研，从市场的实际需求出发，以提供给市场适当数量、质量的房地产产品，并通过适当的渠道和促销手段使其在符合供方、需方和社会利益的情况下，顺利地到达适当的顾客手中的整个过程。

从以上概念我们可以看出，房地产营销蕴涵着以下四层意思：

1. 它是以顾客需要为导向的营销

企业开展市场营销活动的目的，就是通过开展市场调研，了解和满足顾客的需要，从而实现企业的经营目标。房地产市场营销同样不例外。

2. 它是一个具有系统管理过程的营销

房地产营销通过进行整体营销，在企业外部将产品策略、定价策略、销售策略、促销策略四大要素在时间与空间上协调一致，实现最佳的营销组合，以达到综合最优的效果，并且它不仅仅是房地产销售，还包括流通过程，产前活动和售后活动等。所以，房地产企业必须通过整体营销活动来满足顾客需要。

3. 它是兼顾社会各方利益的营销

房地产企业在进行营销决策时，必须要兼顾消费者需要、企业利润和社会利益，这样才能赢得社会公众的认同，树立良好的企业形象。

4. 它是一种具有创造性活动的营销

房地产企业不仅要了解和满足顾客的需要，还要创造顾客需要。经营者不仅要能够积极满足消费者现实的需求，更重要的是要能够着眼于未来，只有对未来的市场需求有一个整体的把握，方能将消费者的潜在需求转化为现实需求。

14.1.2　房地产市场营销的特征

房地产市场营销作为市场营销的一个分支，除了具有市场营销的一般特征外，还具有自身独特的性质，主要表现在以下几个方面。

1. 政府政策作用显著

我国政府对土地拥有最后的支配权，在房地产经营运行中，政府干预表现较多。并且，房地产业对国民经济起到重要作用，也决定了政府必须对房地产业加强宏观调控。房地产的消费中，住宅等房地产关系到国家的社会安定和经济发展，为了减弱了房地产市场上的自由程度，政府通过各种方式对房地产的市场交易进行控制。因此，房地产经济在运行过程中政府的政策导向，是房地产企业营销活动中应密切关注的要素。

2. 房地产营销是全过程营销

房地产业的综合性非常强，需要多种行业、多个企业的共同经营。从选址、设计、施工、竣工、销售到售后管理，全程涉及投资咨询机构、市场调研机构、项目策划机构、建筑设计机构、建筑施工机构、工程建立机构、销售推广机构、物业管理机构等。因此说房地产营销贯穿于经营的全过程。

3. 房地产营销风险性较大

房地产产品的生产不同于普通商品的生产。一般工业产品从原材料消耗、加工到产出，可以在一天、一小时甚至更短的时间内完成。而房地产开发则不同，从项目的可行性研究到房地产建成，一般要用1～5年的时间，如果项目较大，时间会更长。企业的内外环境在这样长的时间内都会发生变化，从而加大了房地产市场营销的风险。此外，房地产投资大，又具有不可移动性的特点，一旦环境变化或投资决策失误，将会给企业造成无法挽回的损失。

4. 房地产营销的市场效益要进行综合衡量

所谓房地产市场营销的综合效益是指企业在开展营销乃至整个开发经营活动中，不能仅追逐企业自身的经济效益，还要使这些活动的成果对多方面均有效，即有利于提高综合效益。这实质是对顾客至上观念的扩展和延伸，是对包括顾客在内的整个社会要求的综合认同和尊重。具体包括：首先，经济效益，即企业在开展房地产营销活动中，扣除成本、费用、税金等能保证企业自己效益的增长；其次，社会效益，即在房地产设计、开发以及在售后使用中保证人们日益增长的物质和文化生活需要，主要表现在质量好、造价低、舒适美观等；再次，环境效益，即在房地产开发及使用过程中，做到污染少、安静、舒适、绿化能和周围的环境和谐，保持生态平衡等。

专栏14-1　万科精神

今日，万科已经成长为中国大陆最大的房地产上市公司，且是中国大陆首批公开上市的企业中唯一一家连续14年保持盈利增长的企业。这些辉煌的业绩，与万科领袖人物王石以及万科一直以来所坚持的对人永远尊重，追求公平回报和牢记社会责任的价值观，及“简单，透明，规范与均好”的企业理念密不可分。

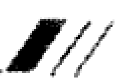
万科的企业宗旨：

(1) 对客户，意味着了解你的生活，创造一个展现自我的理想空间。

(2) 对投资者，意味着了解你的期望，回报一份令人满意的理想收益。

(3) 对员工，意味着了解你的追求，提供一个成就自我的理想平台。

(4) 对社会，意味着了解时代需要，树立一个现代企业的理想形象。



万科的企业价值观：创造健康丰盛的人生。
(1) 客户是我们永远的伙伴。
(2) 人才是万科的资本。
(3) "阳光照亮的体制"。
(4) 持续的增长和领跑。

14.1.3 房地产营销策划的程序

一个完整的房地产项目策划，主要包括以下程序。

1. 土地使用权的获得

一般来说，项目的策划都是从土地使用权获取那一刻开始的。开发商及其策划人员首先在对城市规划和当地房地产市场充分把握的基础上，研究哪个地块具有开发价值，并且如何获得这个地块的使用权。

2. 房地产项目市场调查

目前，市场调查方法是开发商了解消费者心理以及竞争对手情况与楼盘信息的重要方法。在市场调查阶段，开发商及其策划人员要考虑采用何种具体调查方法获得有关信息和资料，如何设计调查问卷，如何和市场调查机构打交道等。

3. 消费者行为心理分析

这一步主要是对市场调查结果分析研究，对消费者心理行为模式进行探讨。

4. 房地产项目市场细分、目标市场选择与市场定位

通过市场调查，确定项目的市场定位，即项目主要销售给谁？同时，策划人员还要根据消费者的心理和行为，考虑导入怎么样的概念，以适应目标买家的爱好与习惯。

5. 房地产项目的产品策划

房地产项目的产品策划即项目的规划设计，一般是由开发商委托给设计单位来做。在设计单位进行具体的规划设计之前，开发商及其策划人员要依据市场调查的结果和项目的市场定位，给设计人员提出具体的建议和指导。

规划设计完成之后，开发商要选择承建商进行施工。这一步工作主要是由开发公司中的工程人员进行施工管理，不需要策划人员具体做什么。

当项目完工或即将完工时，策划人员就要考虑项目的销售问题。这一问题又可以分为价格策略、广告策略以及销售策略三项内容。

6. 房地产项目的价格策略

房地产价格犹如一把双刃剑，价格制定得好，可以挫败竞争对手，使开发商开发的楼盘畅销；制定得不好，楼盘可以卖不出，企业就被别的对手所打败。因此，制定合理的价格策略，是策划人员的重要工作之一。价格策略主要包括定价目标、基本定价方法、单元价格确定以及定价技巧等。

7. 房地产项目的广告策划

如今，酒香不怕巷子深，策划人员为吸引大众的“眼球”，必须精心策划、认真实施有效的广告策略。这其中包括广告目标、广告费用预算、广告媒体选择、广告频率、广告设计技巧以及广告效果评价等。

8. 房地产项目的销售策划

在具体的销售过程中，开发商考虑项目是自行销售，还是委托代理？项目推向市场时，是以什么样的形象展现给消费者？其次，售楼处怎么布置，楼书怎么制作？楼盘正式开卖前，要不要搞一个内部认购，试探一下市场的反应？楼盘销售中，如何营造卖场氛围？如果要自行销售，开发商要考虑销售人员的培训问题。由于项目的销售要经历较长的时间，制定出一个完整的销售计划是必不可少的。销售过程中，还有一些具体的问题，需要开发商以及策划人员考虑，例如：销售进度的控制与节奏如何安排？尾盘如何销售？用什么样的促销方式吸引购房者？房地产项目销售中，如何处理好与社会大众的关系？以上问题，都是需要策划人员认真考虑的。

9. 房地产项目物业管理的前期介入

物业管理工作虽然属于楼盘销售之后的事，但是，策划人员必须提前介入。这是因为，良好的售后服务是楼盘销售的有力保证。策划人员应本着以人为本的思想，为购房者制定好完善的物业管理措施以及为购房者“量身定做”的物业服务。

14.2 房地产市场调查

14.2.1 房地产市场调查概述

房地产市场调查，就是以房地产为特定的商品对象，对相关的市场信息进行系统地收集、整理、记录和分析，进而对房地产市场进行研究和预测。由于土地和房屋位置的固定性（不动产），房地产市场调研也有很深的地域特征。对房地产市场的调查，也习惯依据地域形态，由单个楼盘到区域市场。再由区域市场到宏观环境，然后宏观环境回复到单个楼盘、区域市场。不断地循环往复、融会贯通，才可真正把握市场的脉搏。

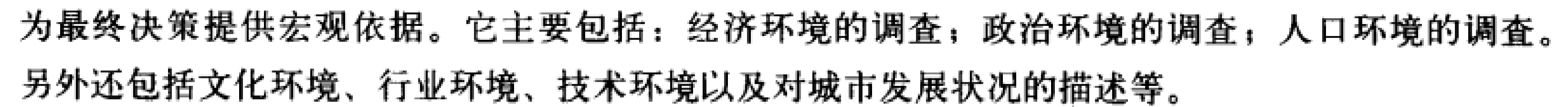
实际上，房地产市场调查的目的是为了更好地了解和抓住市场，明确项目成败的原因或减少决策中的不确定性。针对这些目的而进行的市场调查，成本低并对决策者有明显的价值。这个价值既包括土地的环境价值（自然环境、人文环境、交通环境、商业环境、城市区位环境等），也包括项目的开发价值（功能定位、规划方法、容积率、建筑风格、景观设计、空间布局、建筑材料等）；既注重项目的延伸价值（售后服务、品牌品质等），又强调项目的机会价值（市场客户定位、适应性价格比、入市时机、政策背景应用等）。

14.2.2 房地产市场调查内容

房地产业是一个综合性非常强的行业，所以房地产市场调查也是一个综合分析的过程。一般来说，按照调查对象的不同，房地产市场可以划分为以下几个方面。

1. 市场环境调查

（1）宏观环境调查。房地产市场调查最重要的任务，就是要清楚企业当前所处的宏观环境，



为最终决策提供宏观依据。它主要包括：经济环境的调查；政治环境的调查；人口环境的调查。另外还包括文化环境、行业环境、技术环境以及对城市发展状况的描述等。

（2）中观环境调查。中观环境调研主要调查房地产项目所在城市建设与规划、城市房地产企业情况、房地产的总供应量与总需求量以及专业机构与中间商情况调查等情况。

（3）微观环境调查。微观环境调查又称为项目开发条件分析，出发点在于分析项目孳生的开发条件及发展状况，对项目自身价值提升的可能性与途径进行分析，同时为以后的市场定位做出准备。它具体包括：对项目的用地现状及开发条件进行分析；对项目所在地的周边环境进行分析；对项目的对外联系程度、交通组织等进行分析。

2. 消费者调查

市场调查的目的是为了满足目标消费者的需要和欲望，而了解消费者并不容易，所以需要对消费者进行深入的调查。它大体上包括以下几个方面：① 消费者的购买力水平。它直接决定了消费者的购房承受能力，而它的主要衡量指标是家庭年收入。② 消费者的购买倾向。它主要包括品牌、偏好、价格、物业管理、环境景观等。③ 消费者的共同特性。它主要包括消费者的年龄、家庭结构、文化程度、职业等。

3. 竞争楼盘调查

对开发项目周边的竞争楼盘及当地甚至全国可参考的市场调研是所有房地产市场调研报告都会涉及的一件事，通常由市场调研人员通过现场踩盘来填写预先设计好的调研表格，并分析所调研楼盘的特点、优劣势及本楼盘可借鉴或注意的地方，通常包括一下六个方面的内容：了解楼盘的开发组织；分析楼盘的地理位置；分析楼盘的产品；分析楼盘的价格组合；分析楼盘的广告策略和业务组织；了解楼盘的销售情况。

4. 竞争对手调查

狭义的竞争对手是指以类似价格提供类似产品给相同顾客的公司；广义的竞争对手是指制造相同产品或同级产品的所有公司。在房地产市场中，对竞争对手的调研主要包括：竞争对手的专业化程度、品牌知名度、开发经营方式、楼盘质量、成本状况、价格策略以及竞争对手历年来的项目开发情况等方面。

14.3 房地产定位策划

14.3.1 房地产市场定位的概述

房地产营销定位，是指在一定的房地产市场环境下，面向特定的客户对象，根据企业自身的情况，针对一块土地或项目确定的市场发展方向和主线，使自己生产和销售的产品获得稳定的销路，树立一定的市场形象，在顾客心中形成一种特殊的偏爱。

所以说，房地产定位，不单单是围绕产品的内涵和形象的定位，更要针对市场，从市场中顾客需求上发现产品的最佳切入点，使产品在消费群体中引起共鸣，并使顾客产生强烈的购买欲望，从而能有效地适应竞争激烈的市场，适应客户的需求，有效地实现销售，获取利润和品牌声誉，建立企业的知名度与美誉度。

房地产市场定位的实质就是差异化，以使目标市场了解和赏识本公司产品与竞争对手产品不同

的特点，适应顾客的一定需要和需求，为本企业产品创造一定的特色，赋予一定的形象，形成一种竞争优势，以便在该细分市场上吸引更多的顾客。房地产企业进行市场定位通过创造鲜明的商品特色和个性，塑造出独特的市场形象。这种特色和形象可以是实物方面的，如："价廉"、"优质"、"物业管理优良"；也可以是心理方面的，如："舒适"、"豪华"、"气派"；或者是二者兼顾的。

14.3.2 房地产市场定位的准则

房地产营销定位作为房地产市场营销的开端，要保证定位的可行性，就要明确它的准则。

1. 受众导向准则

房地产营销主题定位的关键点，是要把握消费者的心理特征，使其定位信息与消费者的预期相似或相近甚至吻合，这样才能在各种房产信息的包围中突出重围，把项目的准确信息有效地传递到消费者脑海里。

营销所传播的信息点贴近目标客户群的心理要求，就会较容易的给消费者留下亲切和美好的印象。顾客定位中由于顾客层次的不同就会产生不同的消费特征。比如，工薪阶层关心分摊的面积和物业管理费用，周边的交通公交线路情况，价格是否合理等等。中等收入者更加关心小区的绿化和配套设施，物业服务水平，房型格局和小区环境质量。高收入阶层则要求住宅的面积较大、装修豪华、密度低、容积率低、住宅环境幽雅、设施配套齐全等。所以，不同的受众对象有不同的关注焦点，只有投其所好进行定位，才能赢得客户的好感和认同。

2. 差异化准则

差异化的市场定位就是通过各种媒体和沟通宣传渠道向目标市场传达楼盘的特定信息，把与竞争对手的不同之处展现在消费者面前，从而引起消费者的注意，做到"你无我有，你有我优，你优我异"。当这种暗示信息与消费者的潜在需求吻合时，产品的形象就会驻留在消费者的心中。

一般来讲，定位中的差异主要来源于以下几个方面。

（1）地段差异。地段差异涉及楼宇质量、户型、建筑风格、小区设计、绿化率和周边的环境等因素。这是消费者最为关心的内容，也是产品能否在竞争中取胜的关键。

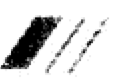
（2）对象差异。在对客户关系的处理中，服务渐渐被提到一个很高的地位，优良的服务比新奇的概念更加重要。服务包括销售过程中的服务、售后服务以及业主入住后的物业管理服务，良好的服务是消费者所期盼的，只有良好的服务才能树立良好的产品形象。

需要指出的是，项目的差异因素是多元化的，比如：现在很多投资型的消费者关注楼盘的升值潜力问题；而有孩子的家庭主要考虑小区周边的人文教育因素等。在同品质的产品中，楼盘的差别越多，就越能显示定位的优势，突出楼盘的形象。

（3）类型差异。类型差异是消费者关注的另一个关键。买家的价格一般分成预计价格、心理价格和实际价格三方面。在价格因素相同的情况下，楼宇的质量越高就越有竞争力。不同的消费群的价格要求是不同的，在不同的价格面前，也会有不同的购买心理。对于定价问题，将在以后的章节进行论述。

3. 经济可行性准则

房地产项目的定位要考虑区域社会经济环境，以及区域内房地产物业的档次和品质，项目要同目标客户群的消费能力和特点相当。项目确立的原则要从企业自身的技术和管理水平出发，目

的是在实现效益最大化的前提下，使产品有较高的性价比。研究房地产市场的变化趋势，考虑项目实施的可行性，再根据项目规模、地块特性和本项目的SWOT分析入市的时机。同时，要运用微观效益分析与宏观效益分析相结合、定量分析与定性分析相结合、动态分析与静态分析相结合的方法，对项目进行经济评价，分析各经济评价指标的可行性。

4. 全局一致性准则

在挖掘多样化卖点的同时，要注意有一个明确而统一的主题，即全局一致性。一个大主题可以分解为若干个小主题，小主题内容可以不一样，但都是围绕大主题而展开服务。在确立主题定位的基础上，以后的宣传和推广手段必须前后连贯，突出一个主题，切忌前后矛盾。同时，还要与企业发展战略相一致，在企业发展战略的框架下进行项目的市场定位，体现企业的竞争优势，发挥企业的核心竞争力，构建企业品牌和产品品牌，使得企业的产品具有延续性和创新性，实现企业的发展目标。

14.3.3 房地产市场定位的内容

房地产营销定位的内容一般包括市场定位、产品定位、客户定位和形象定位四个方面。因为定位是前期工作的灵魂，贴切合理的定位是整个项目成败的关键环节。所以，每一定位内容都要提出以后具体工作的主要方向和总体精神。

1. 市场定位

市场定位是对国家和地区的房地产市场进行分析判断，了解市场的变化趋势，熟悉相关的经济政策环境，研究目前市场的细分情况，参与某一细分市场的走向。市场定位一定要结合区域特点，正确地对项目所在区域的房地产市场进行分析、预测和判断，对消费群体、消费需求、消费能力和同一细分市场的竞争对手的状况等做出必要的定性和定量分析，对项目环境做出必要的评价。在详细的房地产市场调研和分析的基础上，通过市场定位选定目标市场，挖掘潜在消费群体，明确项目档次，确定建筑标准。房地产市场定位的方式，有以下几种：填补定位、避强定位、迎头定位、重新定位等。

2. 产品定位

消费者购买的层次不一样，而房地产产品的开发和建设更有规模、档次之分。因此，房地产的产品定位显得尤其重要，必须要在消费群体中树立所开发房地产产品的独特形象。

房地产产品定位的内容包括规划、建筑、绿化、结构、配套和物业管理等，有着不同于其他商品定位的特性和个性。房地产的产品结构不仅是建筑本身，还需要包括对消费者个性需求的了解。只有在周密的调查分析基础上，才能对产品进行正确定位。

房地产不同于一般商品，它的销售周期长、投资金额大、市场不确定等。要谨慎对待楼盘的产品定位，这就要求在项目开发过程中，对产品的设计有一定的超前性，不因为市场的变化使产品变得过时或滞销。在选择和确立产品潜在目标客户的基础上，通过前期营销策略的调整和深化，在相应固定的目标客户中全面发掘楼盘的亮点，全力推广或宣传最为凸显的亮点，在消费群体或买方市场中树立起楼盘的良好形象。

3. 客户定位

客户定位是研究消费者的一般结构、阶层，以及消费的动机、行为和心理特征的一种方法。房地产客户定位是研究房地产项目的目标消费群体和他们的特征、文化背景以及所在区域的居住和消费环境等的方法。不同的房地产项目有不同类型的消费者，每一类细分的市场都有相对应的客户范围，每一层客户都有具体的属性特征。明确目标客户定位，对引导产品消费，找到楼盘的主力户型、主力总价、主力单价甚至加快成交速度等是至关重要的。

客户就像一座金字塔，从上向下可以分为顶端客户、高端客户、中端客户、低端客户、不活跃客户、潜在客户、观望客户七层。越在上层的客户，质量越高。房地产项目的开发不是面向所有类型的客户，而是面对客户金字塔上端80%的客户的。这些客户有一定的共性，就是具有较强的购买力。在客户定位时，就决定了客户群体的有限性，体现出来的是一个层次分明、属性各异的客户金字塔。

4. 形象定位

形象定位是研究房地产项目的市场表现方式，确定产品在销售和推广过程中的良好形象，把握和提升产品的核心价值力，在消费者中塑造知名度、认知度和美誉度，扩大房地产项目的内涵推广力，推动消费者的购买意愿和购买行为的发生。

当然，除上述定位外，主题定位还需要销售目标的定位、项目产品的价格定位等工作。科学合理的主题定位需要考虑到定位过程中方方面面的问题，对于细节的处理有时候会关系到整个项目运作的成败，所以需要慎重对待主题定位的每个环节。

14.4 房地产品牌策划

随着房地产市场竞争日趋激烈、市场营销日趋差异化，品牌营销应运而生。对于品牌的运营，现代房地产开发企业已经上升到了战略的高度。品牌是产品战略中的一个重要课题。一方面，开发一个有品牌的产品需要大量的长期投资，特别是在广告、促销和包装等方面；另一方面，品牌对培育企业的核心竞争力、提高企业的经营效益和营销效果具有决定性作用。

14.4.1 房地产品牌策划的概述

1. 房地产品牌策划的内涵

品牌作为营销的有利武器，不是一朝一夕就能建立起来的。以产品作为载体的品牌，必须通过各种营销手段对资源进行整合，把握消费者的心理，使消费者对这一品牌产生一种积极的、正面的印象后，才会逐渐形成趋同品牌的消费意识。在品牌战略的指导下，营销者通过研究市场、适应市场，以顾客为中心的提供具体的服务和产品，提高房地产的营销水平，更好地满足消费者的需求。

房地产市场营销的品牌策划是指房地产开发企业通过对房地产产品品牌的设计、创立、塑造，在消费者心目中树立良好的品牌形象，进而期望在市场上获得竞争优势，获得竞争地位。

2. 房地产品牌策划的特点

房地产产品品牌策划的确立具有自身的特点。其一，它以楼宇作为特殊产品与消费者建立经

济联系，它的营销行为直接关系到购房者的生活质量与经济利益；其二，房地产产品形象是企业所建造房地产产品的外在服务与内在质量的综合反映，作为产品形象的房地产产品质量的好坏，将直接关系着房地产开发企业的品牌形象。其中，外在服务主要通过营销过程中的服务和物业管理来体现。而房地产产品的品牌或商标，即楼宇名称，则是企业形象重要的外观表现，它以产品质量为后盾，在一定程度上成为产品形象和企业形象的标志。内在质量包括出奇的建筑构思、精心的总体设计、优质实惠的建筑材料选用、独到高雅的内外装潢，它们不仅关系到建筑物的质量，使房地产产品增值，而且是树立房地产产品形象的关键。

由于房地产产品的特殊性，房地产品牌具有很强的地域性。建立在区域消费和地段经济的基础上的区域品牌，在房地产行业内比较普遍。但是，目前一些大型公司的品牌已经不局限于区域影响，比如万科这个品牌，它们已经成为产品质量和价值观的指向，吸引了大量消费者的关注。在一些房地产市场比较成熟的地方，项目的营销基本上依靠企业品牌，如香港地区的新鸿基、长江实业、恒基等都是香港消费者绝对放心的品牌企业。

再者，在房地产行业内，品牌应是居住者(或未来居住者)与开发者价值观共鸣的产物。品牌能够营造一种氛围，是维系核心客户群(居住者)与核心客户群之间忠诚度的一条纽带。房地产业的品牌不是通过概念炒作、广告宣传就能够建立起来的，它更多地体现在定位、设计、施工、销售等方面，体现在配套设施、物业管理、售后服务等一系列过程之中。在品牌塑造上，虽然房地产行业有其鲜明的特点，但在本质上与其他行业一样，都必须有适合其品牌定位的独特主张和差异化的竞争优势。比如，“碧桂园的尊贵、富有”、“SOHO的现代、时尚”、“万科的亲情、温馨”、“奥林匹克的运动、健康”等等，无不体现和表达着自身独特的品牌主张。这种无形的品牌资本如同企业的名片一样，象征着企业的身份。

14.4.2 房地产品牌的提升方式

1. 注意产品的创新

多年来，房地产业存在着产品类型单一、千楼一式的状况，产品和服务的创新、升级换代比较困难。而不断提升产品和服务的功能和效用，既符合品牌营销的需求，又能满足市场最根本的要求。例如，酒店式公寓的推出，将两类物业的服务功能融合，受到了市场的欢迎。因此，房地产业的创新行为是值得推崇的，应始终将技术创新和新房型的开发作为两项最重要的任务。

2. 推动区域品牌向跨区域发展

现阶段我国一些比较有实力的开发商，都选择走出地域的界限，充分利用品牌资源，建立品牌连锁。通过跨区域的多个楼盘共用一个品牌，充分展示品牌的强大实力，以提升品牌的美誉度。这些品牌基本上运用两种策略：一种是单一品牌策略，如奥园，在全国复制了许多楼盘，都统一以奥园命名；另一种是副品牌策略，如万科开发了万科一星园、万科一青青家园、万科一四季花城、万科一城市花园等楼盘。

3. 提炼核心理念，坚持统一风格

提炼核心理念是衡量品牌经营是否成功的一个重要标志。奥林匹克花园，以一句“运动就在家门口”的品牌理念一炮打响，提倡了一种运动、健康的生活方式，营造出强大的品牌效应。作为一种理念、一种风格，不仅体现在建筑上，更多地体现在品牌形象上。品牌一旦确定，就要突

破时间和地域的限制，始终如一地坚持下去。同样，万科房地产委托专业广告公司，为其量身定制了一部以“建筑无限生活”为主题的品牌形象广告。万科的楼盘分布在全国各地，但都坚持着统一的理念、统一的形象。尽管名字不尽相同，但让人一看就知道出自万科。

4. 注重销售服务形象

销售形象由服务手段的现代化、售楼处的建筑风格、企业销售网络的完善程度、广告的促销力度、销售人员的素质等众多因素构成。要求在售楼处建设新颖、令人心动的样板房，注重销售服务形象，销售人员要真实详尽地介绍楼盘，具有完善的客户信息系统，收集、保存和使用信息，及时为客户办理相关手续，物业管理要注重服务周到和快速反应等等。如“万科”拥有一流的物业管理，就能比周围的楼盘价格高，这就是品牌资产的价值。

5. 培养品牌的延伸力

把品牌营销划分为两个层次，一方面创造楼盘的多样性，另一方面是有一定的品牌延伸和风险抵抗能力。房地产由于其开发量大，常常对整体楼盘先进行总的品质定位，确定目标市场，即确立总品牌；再根据开发状况和市场情况细分目标市场，确定每一期工程的具体针对群体，即确立衍生品牌。总品牌所关心的对象是所有能够得到楼盘信息的人，其定位要有一定的高度，既要创造楼盘的个性又要有一定的包容性。潜在顾客对产品的心理定位是总品牌，衍生品牌的延伸并不会影响潜在顾客对产品的心理定位；相反，由于品牌的延伸，楼盘可以吸引更多细分市场的潜在顾客。

6. 需要企业内部的整体配合

房地产项目的品牌营销需要依赖该项目各部门的共同努力，包括项目策划、选择区位、市场调研、规划设计、建筑、销售和物业管理服务等各环节。个别环节出现失误，品牌声誉将受到影响。另外，要注意房地产项目的开发建设必须考虑项目的综合成本、市场前景，做好整体性工作。严格控制工程与服务质量，以防负面影响的出现，及时妥善处理业主提出的问题。并且承诺要真实、准确，以便在客户之中建立可信度。

7. 积极应用CIS战略

塑造完整、健全、独特的企业形象绝非易事，它是企业由内到外认识自我、展示自我的过程，是一项艰巨的系统工程，必须借助CIS系统完成。CIS战略以理念识别（MI）、行为识别（BI）和视觉识别（VI）为塑造企业形象的三大支柱。除此以外，目前又发展了听觉识别（AI）和环境识别（EI）两个要素。也只有通过企业理念、行为、视觉识别“从头到脚”的重新改造，呈现在消费者面前的将是一个全新的企业，才能对其市场竞争力和营销效果的提高发挥不可低估的作用。

14.5 房地产渠道策划

14.5.1 房地产渠道策略的概述

房地产开发企业在制定品牌策略之后，接下来所要解决的一个问题是：如何将所开发建设的房地产产品迅速、有效地传送到消费者手中。

在房地产市场整体营销活动中，房地产开发企业在生产领域开发建设出各种房地产产品，只

有通过流通领域将房地产产品送到最终消费者手中，才能最终实现房地产商品的价值和使用价值。因而，营销渠道策略是房地产市场营销的另一重要因素。同时，营销渠道是企业一项关键的外部资源，它的建立通常需要若干年，而且不易改变，其重要性不亚于其他内部资源，诸如开发建设部门，研究部门以及辅助设备等。

所以所谓房地产市场营销渠道策略，是指房地产开发企业为了实现企业的经营目标和营销目标，使房地产产品快速、高效地从开发建设领域流向消费和使用领域而采取的一系列措施。市场营销渠道策略是房地产开发企业面临的最重要的策略之一，企业所选择的渠道将直接影响所有其他营销策略的决策。

房地产开发企业的营销渠道策略在整个房地产市场营销中占有独特地位。第一，营销渠道的选择直接影响和制约着其他基本策略，比如房地产产品的价格不仅取决于生产该产品的单位成本，而且取决于流通费用的补偿，取决于因代理商、经纪人的声誉、实力以及分布密度所带来的市场份额的大小；第二，营销渠道决策是相对长期的决策，因为分销渠道模式一经确定，即使市场情况有所变化，改变或调整原有的经销关系也会有很大的难度；第三，营销渠道决策的效果不直观。由于关系间接，信息反馈往往"滞后"，如代理商的营销状况似乎不是本企业所关心的事情，但是，一旦房地产商品销售困难，不等房地产开发企业有所反应，已造成巨大的损失。

14.5.2 房地产销售渠道的选择

1. 房地产销售渠道选择应遵循的原则

房地产生产者在选择销售渠道时，要遵循以下几条原则。

(1) 协同性原则。房地产企业在选择中间商时，不仅要考虑其管理水平、经营实力、信誉的高低、经验的丰富与否，还要考虑其合作意愿。协同原则要求房地产企业在选择中间商时，要选择那些能够与企业真诚合作的中间商，这样才能产生合力。

(2) 可控性原则。可控性原则反映了房地产企业对销售渠道的控制能力。可控性要求房地产企业在选择销售渠道时，对所选择的销售渠道要有一定的控制能力。控制能力一是反映在当房地产企业和中间商发生冲突时，房地产企业协调的难易程度；二是反映在当中间商之间发生冲突时，房地产企业协调的难易程度。对上述两种冲突能够比较容易处理，则说明房地产企业对销售渠道的控制能力强；反之，说明控制能力弱。

(3) 适应性原则。适应性是指房地产销售渠道适应环境变化的能力。企业在建设销售渠道时需要花费大量的时间，同时也需要一定的投入，房地产企业在对其销售渠道做出决策后，不可能想变就变。但市场环境又是不断变化的，因此，房地产企业在选择销售渠道时，应选择那些对环境有较强适应能力的销售渠道。

(4) 效益性原则。不同的销售渠道需要投入不同的成本，也有不同的产出。房地产企业在选择销售渠道时，一定要对各种可供选择的销售渠道进行综合选择，从中选择投入少、产出大，即经济效益高的销售渠道。

2. 影响当地产销售渠道选择的主要因素

房地产企业在选择销售渠道时，不仅要遵循上述原则，还应该考虑一些其他相关因素，这些因素如下。

（1）企业自身因素。

1）房地产生产者对销售渠道的控制要求。如果房地产企业想要严格地控制销售渠道，则选择直接销售渠道；否则，选择间接销售渠道。

2）销售力量和销售经验。如果房地产企业有足够的销售力量，或有丰富的销售经验，就可以少用或不用中间商；否则，就得利用中间商进行销售。

3）企业的规模、实力和信誉。如果房地产企业规模大、信誉好、实力强，在选择销售渠道时的灵活性就大，既可以采取直接销售渠道，也容易得到中间商的合作；如企业规模小、实力弱、信誉差，就应该主动争取中间商的合作与支持。

（2）产品因素。

1）技术复杂程度。技术复杂的房地产销售渠道要短，最好采用直销，以便房地产企业为用户提供各种服务。

2）质量。有些房地产质量特别优良，市场反映非常好，有时甚至出现由业主预付部分甚至全部建设费用，这样的房地产就可以采用直接销售渠道；反之，则采用间接销售渠道。

3）单位价值。房地产价值越高，销售渠道就应越短，如别墅、高级公寓应由房地产企业直销；房地产价值低，其销售渠道可以长些，如价格低、大众化的房地产可以借助中间商销售。

（3）竞争因素。销售渠道竞争已成为市场竞争的重要因素。房地产生产者在选择销售渠道时，必须考虑竞争因素。一是可以借鉴竞争者成功使用过的销售渠道，选择与竞争者相同的销售渠道，以降低销售渠道选择的风险；二是根据企业的优势和目标顾客的特点，选择与竞争者不同，并更有效的销售渠道，以取得渠道竞争优势。

（4）市场因素。

1）市场供求状况。如果房地产供不应求，出现卖方市场时，房地产企业可以采取直销。反之，采用间接销售渠道。

2）购买特点。如果目标顾客购买的批量大、频率低，就可以选择直接销售渠道；反之，顾客购买的批量小，多样化购买，就可以采用间接销售渠道。

3）顾客的数量及分布。如果目标顾客较多且地理分布比较分散，则销售渠道可以长些；如果目标顾客较少且分布比较集中，可以选择短渠道，甚至可以直销。

（5）环境因素。如果经济萧条，产业结构调整和投资方向的重大调整，银根紧缩，会造成目标市场需求下降，价格下跌。这时，房地产企业要尽量减少不必要的流通环节，降低流通费用，尽量采用直接销售渠道。

（6）中间商因素。不同类型的中间商在执行分销任务时，各有优势和劣势，房地产企业应根据中间商的特点做出选择。

3. 房地产销售渠道的基本类型

（1）自行销售。自行销售是开发商自己组建销售队伍，从事项目销售的一种直接的渠道方式。目前，一些大型的房地产开发商，拥有自己专门的市场营销队伍，建有区域性、全国性的地产销售网络，具备丰富的营销经验。同时，一些实力雄厚、决意长期从事房地产经营的公司，也成立销售部，参与整个项目策划和销售。直接销售的好处是可以降低直接销售成本，提高营销协同配合效率，提高决策反应速度等。

（2）委托代理销售。它是委托专业的营销代理公司进行销售的一种渠道方式。由于专业代理

公司往往在长期的楼盘销售过程中建立了广泛的客户网络和客户档案，拥有训练有素的营销人员，他们能够站在市场的高度，从整体与全局上来把握销售。因为经手的楼盘较多，所以对市场的信息把握较为充分，拥有系统的营销模式和流程。而且考虑到与开发商的合同关系和企业自身的信誉问题，会较好地组织销售。因此能相对地缩短销售周期，加快资金回笼速度，能较好地处理时间与收益的关系。

根据代理商承担责任和风险的不同，委托代理销售又可以分为包销和风险代理两种方式。

1) 包销。包销是指代理商与开发商按照一定的约定，由代理商承担市场风险，不论市场销售情况如何，代理商必须按照约定的条件，支付开发商销售款。包销对于代理商和开发商都存在一定的风险，一般市场情况不好，市场价格处于稳定或波动下降时，代理商的风险较大；反之，开发商的风险较大，开发商就可能失去了价格上涨带来的超额利润。由于包销方式风险较大，一般来讲，开发商较少采取该渠道方式。

2) 风险代理。风险代理是指代理商支付开发商一定的风险保证金，按照双方约定的条件进行销售的方式。如果按照条件顺利完成销售目标的，风险保证金退还代理商；如果没有按照约定条件完成销售目标的，开发商扣除全部或部分风险保证金。目前在沿海一些地区，风险代理应用较多。

3) 混合渠道。由开发商自行销售与委托代理销售相结合的一种方式。该方式较多应用于目标客户分布区域比较广、销售难度比较大的项目，该方式的优点是可以集合两者的优势，但在管理和协调上有较高的难度，如果管理不力，不能形成合力，混合渠道的效果就会受到影响。

14.5.3 房地产中间商的类型及职能

1. 房地产中间商的类型

房地产中间商是指在房地产从生产者向消费者转移的过程中，专门从事商品流通的企业或个人。按照中间商在房地产流通过程中是否拥有商品所有权，可将中间商分为房地产经销商和房地产代理商两种。

(1) 房地产经销商。房地产经销商也称商人中间商，是指在房地产商品买卖过程中，拥有商品所有权的中间商。因为他们拥有商品所有权，所以在买卖过程中要承担经营风险。中国的房地产经销商往往兼有批发和零售两种作用，由他们批租土地，向建筑企业投资建设房地产或大批量购置房地产，再批量地委托房地产代理商销售或出售给团体客户，同时，也向个人消费者销售商品房。

(2) 房地产代理商。房地产代理商又称房地产中介，是指接受房地产生产者或经销商委托，从事房地产销售业务，但不拥有商品所有权的中间商。代理商为房地产生产者或经销商寻找客户，介绍房地产，提供咨询，促成房地产交易。成交后，代理商向交易双方或一方(多为卖方)收取一定数额或比例的佣金。

随着中国房地产市场的发展，房地产代理商在房地产交易中的作用越来越突出，这是由房地产销售的特点和房地产代理商自身的特点所决定的。第一，房地产的经销具有高度复杂性，需要大量资金，高回报必然伴随高风险。而房地产代理商不需要事先购买房地产的所有权，不需要大量资金和银行信用，市场风险小。第二，房地产代理商在长期的代理业务中，掌握了大量专业知识，有丰富的推销经验。尤其是他们结交广泛，信息灵通，能很好地完成销售任务。房地产代理商又分为个人代理商和房地产企业代理商两种。前者是指从事中介代理的个人，又称经纪人，后

者是由多人组成的、具有法人资格的代理机构。目前，在中国房地产交易中，房地产经纪人的作用还没有得到充分发挥。在大批量的房地产交易中很少有经纪人插手，经纪人推销的房地产主要是零散老旧的房屋。将来，随着房地产市场的不断发展和完善，经纪人的作用一定会大大增强。

2. 房地产中间商的职能

房地产中间商是房地产生产者和消费者之间的纽带和桥梁，在房地产交易中承担着重要职能，极大地推动了房地产市场的发展。房地产中间商的主要职能有以下几个方面。

（1）销售产品。产品销售是房地产中间商最基本的职能。房地产中间商接受房地产生产者的委托或者购进房地产并及时地销售出去，从而实现房地产商品的价值，满足消费者需要。

（2）提供咨询。房地产交易是一项复杂的工作，房地产中间商由于具备丰富的专业知识和经验，可以为消费者购房提供各种咨询，还可以为房地产生产者提供相应的咨询服务。

（3）促进销售。房地产中间商承担了房地产的销售任务后，就要开展各种促销活动，开展广告宣传、举办讲座、邮寄宣传品、接待来访者、开展促销活动等。这些促销措施能有力地促进房地产生产者的产品销售，还有助于提高房地产生产者的知名度，树立房地产企业的形象。

（4）承担风险。房地产的价值高、投资数额大，经营风险也大。经销商购买了房地产的同时，也就承担了经营风险。

（5）融通资金。房地产投资和交易的资金数额巨大，经销商从房地产生产企业订购了房地产，也就是为房地产生产者提供了资金帮助；房地产中间商还可以利用自身良好的资信，帮助房地产企业向银行争取贷款，还可以帮助消费者融通资金。

（6）售后服务。房地产销售出去以后，需要开展各种售后服务工作。如房屋的维修、公共建筑的配套等。搞好售后服务工作，有利于提高消费者的满意度，树立良好的企业形象，增强企业的竞争力，而很多售后服务工作是靠中间商配合来提供的。

（7）沟通信息。房地产经销商在销售业务活动中，接触面较广，能广泛地收集信息，能为房地产生产者和消费者提供有关商品和市场方面的信息。这样可以促进房地产生产者按需生产，也可以更好地满足消费者的需要。

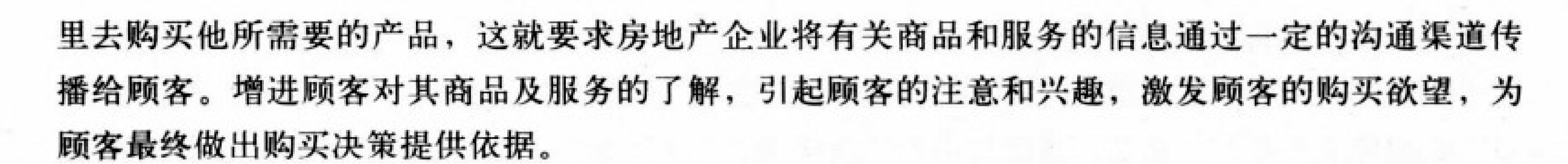
14.6 房地产促销策划

现代市场营销不仅要求房地产企业开发出好房地产项目，提供完善的销售服务，建立良好的品牌形象，制定有吸引力的价格，选择通畅的销售渠道，还要求房地产企业与顾客进行沟通，以便引起顾客对本企业产品的注意、兴趣和购买欲望，从而实现产品销售。而房地产企业与顾客之间的沟通，就形成了房地产促销。

14.6.1 房地产促销的概述

所谓促销，是促进销售的简称，它既是一种手段，也是一门艺术。房地产促销是指房地产开发商为了帮助消费者认识该房地产的性能、特征及潜在的好处，借助于宣传、推广的方式，将房地产的信息传递给消费者，进而激发其购买愿望，直至实现其购买行为的一种手段。

房地产促销的实质是信息沟通活动。房地产生产者、经营者和消费者之间由于现代市场经济条件而存在着信息上的分离，生产者将产品生产出来后不知道要卖给谁，而消费者又不知道到哪



里去购买他所需要的产品，这就要求房地产企业将有关商品和服务的信息通过一定的沟通渠道传播给顾客。增进顾客对其商品及服务的了解，引起顾客的注意和兴趣，激发顾客的购买欲望，为顾客最终做出购买决策提供依据。

14.6.2 房地产促销的方式

1. 广告

广告作为房地产企业用来直接向消费者传递信息的最主要的促销方式，是企业通过付款的方式利用各种传播媒体进行信息传递，以刺激消费者产生需求，扩大房地产租售量的促销活动。

房地产广告按其要达到的目的，大致分为如下三类：信息类、说服类和提醒类。信息类广告通过广告活动向目标消费者提供各种信息，如介绍新楼盘提供房地产基础信息、说明付款方式等。说服类广告是为了加深消费者的认知深度，提高房地产的竞争力，说服消费者购买。这种广告通过建立选择性需求，使目标消费者的偏好从竞争者转向本企业。提醒类广告以提醒消费者的记忆，加深消费者的印象为目的，常用于房地产销售的后期，或用于新旧楼盘开发的间隙期。

广告利用其灵活的表现方式，可以将有关信息不知不觉地灌输到消费者的脑海里，从而影响消费者的购买决策，激发消费者的购买(或租赁)欲望。另外，广告也可以增加房地产的价值，国外的研究发现，消费者对房地产的认可价值与广告强度有很强的正相关关系。因此，房地产企业广泛使用广告进行宣传，以刺激消费者的需求。

专栏14-2 房地产广告促销的几种类型

1. 告知型。一般出现在开盘前期和初期，目的在于提高楼盘的知名度和潜在客户的认知感。如“××园”开盘广告，大幅字体“开盘”加上规划的小区情况介绍；“××花园”以一句“多层闪亮登场”做广告，并配以简单介绍。

2. 说服型。主要出现在销售中期，目的在于揭示楼盘的种种优点或卖点。如“××花园”一则广告在列举了种种优势后，以标题“您还犹豫什么”发起进攻。

3. 提示型。贯穿于整个销售周期，目的是通过对各种事件的提示、传达，引起购房者的注意。如“××苑”之“封顶热销景观小高层”；“××花园”之“示范屋全面完成，敬请参观”；“××花城”之“艺术大师著名画家会集××花城”。

4. 形象型。往往配合楼盘或开发商获奖情况而作，提升整体品质和形象。如“××苑”一则广告以“荣登2000年第一季度××楼盘销售榜第6名”为主打；“××苑”在获得鲁班奖后，打出一则“鲁班奖+住宅示范小区=建筑全优”的广告。

5. 促销型。出现在时逢节假日、喜庆活动，采用的手段是以价格为主，也有推出保留房型、获赠礼品等多种形式。如“五一”前夕，××集团推出迎“五一”，看楼盘，抓时机，买特价，“旗下各楼盘限量特价销售”；“××大厦”开盘酬宾，为前10名购房者免一年物业管理费和车位费。

2. 人员推销

人员推销是最古老的一种促销方式，也是四种促销方式中唯一直接依靠人员的促销方式。它是房地产企业的推销人员通过与消费者进行接触和洽谈，向消费者宣传介绍房地产商品，进而达

到促进房地产租售的活动。在人员推销过程中，通过与消费者的沟通，可以了解消费者的需求，便于企业进一步地满足消费者的需求；通过房地产销售人员直接与消费者接触，可以向消费者传递企业和房地产的有关信息；通过与消费者的接触，还可以与消费者建立良好的关系，使消费者也发挥推荐和介绍房地产的作用。

另外，人员推销还具有推销与促销的双重职能。由于房地产是价值量巨大的商品，一般消费者不会仅凭一个广告或几句介绍就随便地做出决定，因此，人员推销是房地产企业最主要的推销方式。但是，人员推销也存在接触成本高，优秀销售员少以及销售人员的流动会影响目标消费者的转移等缺点。

3. 销售推广

销售推广是指房地产企业通过各种营业(销售)方式来刺激消费者购买(或租赁)房地产的促销活动。销售推广是直接针对房地产商品本身采取的促销活动，刺激消费者采取租购行动，或刺激中间商和企业的销售人员努力销售房地产。房地产企业为在短期内能引起消费者对其房地产商品的注意，扩大销售量，常采取这种促销方式。对于开发量比较少的房地产，这种方式相当有效，常能在短短几天内造成轰动效应，将房地产抛售而空。例如上海某房地产中介代理公司采用“以租代售”的方式将某办公大厦在一月内售出90%。同时需要指出的是，这种促销方式易引起竞争者模仿，并会导致公开的相互竞争，同时如果这种促销方式使用频繁或长期使用，会使促销效果迅速下降。

4. 公共关系

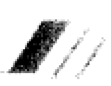
公共关系，又称公众关系，是房地产企业在市场营销活动中正确处理企业与社会公众的关系，树立企业良好形象，从而促进销售的一种活动。公共关系促销是指房地产企业为了取得人们的信赖，树立企业或房地产的形象，用非直接付款的方式通过各种公关工具所进行的宣传活动。公共关系促销与前面三种促销方式区别较大，主要体现在公关促销不是由企业直接进行的宣传活动，而是借助于公共传播媒体，由有关新闻单位或社会团体进行的宣传活动。公关促销不是以直接的促销宣传形式出现，是以新闻等形式出现，因而可以引起公众的高度信赖和注意，消除公众的戒备。但公关促销往往不是针对房地产本身的促销，因而促销的针对性较差，并且房地产企业常难以对这种促销方式进行有效地控制。

房地产公共关系促销活动很多，根据公关活动内容的不同，房地产公关促销活动可以分为以下几种：

（1）媒体事件策划。发现或创造对房地产企业或房地产本身有利的新闻，这是房地产企业公关人员的一项重要任务。一条有影响力的新闻，对增加房地产的租售量，树立企业形象具有不可估量的作用。如庆典、展览会等，都是可供利用的新闻素材。

（2）举办或参加专题活动。房地产企业经常举办或参加一些专题活动，以强化与各有关公众之间的信息交流与情感联络。

（3）参与各种公益活动。公益活动为房地产企业开展公关促销创造了良好的机会，房地产企业也往往利用这类机会，以引起各有关媒体的注意，树立良好的企业形象，并及时宣传报道自己。如希望工程、教育资助、慈善事业等。



（4）CIS系统建设。企业形象识别系统（CIS）将企业的理念、管理特色、价值观等，用整合传播的方式特别是视觉艺术，传达给社会公众，以塑造良好的企业形象，赢得社会大众和消费者的依赖与认可。

14.6.3 房地产促销组合

房地产促销组合是指为实现房地产企业的促销目标而将不同的促销方式进行组合所形成的有机整体。企业应根据促销组合的特点和影响促销组合的因素，对四类促销方式进行有效的组合，使企业能够以最少的促销费用，达到所确定的促销目标。影响房地产促销组合的因素主要有以下几点：

（1）房地产的类型。不同类型的房地产，其面对的消费者是不一样的，因此所使用的促销组合也不同。如作为人们基本的一般普通住宅与体现身价、讲究舒适享受的高级别墅所使用的促销组合差异就很大，对于前者广告是最重要的促销方式，然后才是人员推销、营业推广、公共关系，而对于后者，则最重要的推销方式是人员推销，其次才是营业推广、广告、公共关系。

但这不是说人员推销对前者不重要，广告对后者不重要。实践证明，消费者对普通住宅这类价值量比一般消费品大得多、情况又复杂得多的商品，也需要人员推销来帮助决定；同样，广告在高档房地产的市场营销中是进一步推动人员推销的有力工具，广告可使推销人员的工作难度降低，效率提高。这也说明了只有通过促销组合才可以最大限度地提高促销效益。

（2）房地产建设的不同阶段。房地产商品建设周期一般较长，房地产的租售期开始于项目建设取得预售证，直到项目建成达到人住条件为止。房地产建设各阶段都需要使用促销组合策略，而在每一阶段应使用不同的促销组合。一般来说，在项目开工的前期阶段，可多采用公共关系及广告的促销组合，以提高企业及房地产的知名度；在项目施工阶段，采用广告和营业推广相结合的促销组合进行促销，但也要加强人员推销的力度；项目竣工以后，促销组合中人员推销起的作用将增强，同时广告、营业推广、公共关系等促销方式也要调整并组合使用。因此，在房地产建设的不同阶段，应选择不同的促销组合，以达到最好的促销效果。

（3）推式与拉式策略。房地产企业是选择推式策略还是选择拉式策略，对企业的促销组合也影响很大。推式策略是指房地产企业对房地产中间商积极促销，并使房地产中间商积极寻找客户进行促销，将房地产租售出去；而拉式策略是指房地产针对消费者进行促销，以增进需求。由于两种策略企业面对的促销对象不同，所使用的促销方法也不同，推式策略主要使用人员推销和针对中间商的营业推广方式，而拉式策略主要使用广告和直接针对消费者的营业推广方式，在房地产营销实践中，一般是两种策略结合使用。

（4）促销预算。促销预算对促销方式的选择有很大的制约。促销预算不足的情况下，费用昂贵的促销方式，如电视广告、收费较高的报纸广告等促销方式就无法使用。而当促销预算较宽裕时，则比较灵活，可综合使用。因而房地产企业实力，房地产本身的利润，市场的供求状况等决定了促销预算的大小，根据促销预算，合理地选用促销方式，使促销费用发挥最大的效果。

（5）政治与经济环境。房地产企业应随着政治与经济环境的变化，及时改变促销组合。比如在通货膨胀较严重的时期，人们对价格的反应较为敏感，此时，就可以加大营业推广策略（价格折扣、优惠等方法）在促销组合中的分量，以促进销售。

策划案例与文案

"万达·江畔人家"地产项目营销策划案

"万达·江畔人家"地产项目营销的成功，源于其定位创新，而其定位是以"新城市主义"为中心，这个中心可解构为项目、理念、服务三大版块。

万达·江畔人家是大连万达集团在高寒地区——吉林省吉林市的住宅创新夺标中的经典实践；是万达集团携15年丰富的地产开发经验，又出奇制胜的一个成功案例。

在万达·江畔人家项目的营销推广过程中，无论是其产品本身，还是战略的制定与战术的运用，无不闪现着创新的睿智。

首先，项目定位：适合高寒地区的超大型现代社区。

住宅创新是一种根据具体的城市地理、气候、人文特点等客观条件，对现代住宅进行的科学规划，对生活方式进行的努力探索。这种创新是具体的、实际的，而不是抽象的、理论的。万达·江畔人家是专门针对北方的生活方式，为充分满足北方消费者的居住需求而设计的创新项目。

万达·江畔人家地处吉林市最具发展潜力的东部沿江位置。整体居住区占地30万平方米，建筑面积40万平方米，绿化率51%。该项目毗邻风光旖旎的松花江，与景色秀丽的龙潭山隔江相望，是不可多见的集水景、山色为一体的高尚楼盘。

万达·江畔人家的项目创新不仅仅是一种硬件设施的创新，最主要的是一种生活观念和生活方式的创新。"万达人"在继承地吸收了原"新都市主义"部分理论的基础上，根据吉林市的环境、风貌、人文特点创造性地提出了适合当地市场中目标消费者所普遍认同和响应的"新城市主义"理念。

经过广泛细致的调查与分析，万达·江畔人家目标消费者的特征便清晰地展现出来了：

（1）年龄：30～55岁之间，主力人群为35～45岁

（2）社会阶层：私营企业主阶层、经理阶层（外资、内资的职业白领）

（3）性别：男性为主

（4）面积需求：三房100～130m²，二房75～100m²

这一部分消费群体中的"意见领袖"既注重生活的品质又追求生活的品位；他们是社会中的成功人士；在他们中间同样涌动着追求新城市、追求新生活的思潮；他们更加崇尚居住在最佳的城市核心区，能够享受到便捷的交通、繁华的商业、高雅的文化、优美的环境。所以，单一硬性地诉求住宅所带来的功能性利益是不会吸引到目标消费者的注意与兴趣的。正是基于目标消费者这样的心理特征，万达人赋予了万达·江畔人家"新城市主义居住区"的主题定位，并由此掀起了轰轰烈烈的新城市主义运动。

根据目标消费者的特征，万达人将万达·江畔人家定位为"新城市主义居住区"，并且根据吉林市本土的市场状况，既生动又形象地赋予这一定位以丰富的内涵。即万达·江畔人家追求"新城市文明生活"，它力图以"升级版的新生代住宅；邻里化的社区配套；诗意绿色的居住环境以及和谐人本的物业服务这四大要素来打造江城人居新生活。为了在市场中建立万达·江畔人家独特的品牌个性，塑造人性化的品牌气质，以展现强势的品牌魅力。万达人将"新城市主义"作为万达·江畔人家所倡导的生活理念予以提出，并且通过传播"新城市主义"所倡导的"八项主张"把"新城市主义"的理念诠释得淋漓尽致。从而体现了区别于竞争者的差异化形象，吸引了大量

的消费者，最终创造了决定性的竞争优势。

其次，理念定位："在城市建设与发展过程中，重视国人居住文化中的城市情结，用邻里式的开发模式打造优美的社区环境、完善的社区配套，使人们居住在最佳的城市核心区，能够享受到便捷的交通、繁华的商业、高雅的文化、优美的环境。"而这一切就是万达·江畔人家所倡导的"新城市主义"理念。

万达·江畔人家创造性地从"新城市主义"是城市的，文明的，优雅的，健康的，科技的，生态的，互动的和持续的八个方面丰富了"新城市主义"的核心思想，使"新城市主义"越发活灵活现、栩栩如生。

最后，服务定位：万达·海尔房——万达的房子，海尔的服务。

"万达集团"与"海尔集团"强强联合，为购买万达·江畔人家住宅的业主选择了由海尔集团提供的厨房、卫浴菜单式整体住宅装修和家电套装，这种由万达优秀的工程质量与海尔出色的家居服务理念相结合的完美结晶，被业界称之为：万达·海尔房。

一站到位的全程服务：放心、省心、舒心

万达人注意到：大多消费者买了新房之后，在入住的时候总要面临诸多方面的烦恼。譬如：买了新房，拿了钥匙，开始为设计发愁，到哪里才能找到一个好的装修设计公司呢？哪家装修公司的价钱更合理，性价比更高呢？装修完成了，也常常会听到业主这样的抱怨："房子装修完了，人也瘦了好几斤。"正是基于消费者的这些购房烦恼，经过万达人的周密策划，万达与海尔终于强强联手集两大品牌在各自行业中的优势于一身，创造了万达·海尔房这一经典产品。万达集团与海尔集团的强劲实力是消费者放心选择万达·江畔人家的有力保证。

家装菜单，无忧组合

万达·海尔房为业主提供全方位、个性化、规范化的家庭装饰、装修方案，精心打造业主放心满意的现代之家。 如：万达·海尔（装修）房，万达·海尔（厨卫）房，万达·海尔（家电）房等 。不同的组合"菜单"可以满足不同的消费需求，为了保证装修与售后服务的高质量，所有的家装施工都统一由海尔家居集成公司进行整体规划。

万达的房子，海尔的服务。万达·海尔房在江城首度面市，即获得了空前的成功。它作为一种产品的创新，不仅为产品增加了一整套的高附加值，而且真正地解决了消费者在购房后所面临的一系列难题。这种强强联合、优势互补的运营的确产生了1+1>2的倍增效应，为房地产业的产品创新提供了极其宝贵的借鉴价值。

案例思考题

1. 您认为万达公司房地产策划的创新点和独到之处体现在哪里？
2. 通过阅读本案例，您所获得的启示是什么？

相关链接

房地产营销新趋势

伴随着房地产的理性化发展和房地产市场竞争的日趋激烈，营销策略已是房地产开发企业面临的一项重要决策，营销策略是否成功，直接决定楼盘在激烈的竞争中能否取胜。过去简单的楼

市买卖概念已被淘汰，传统的营销模式已落后于时代的发展，把先进的营销理念引入房地产市场，把握市场，制订切实可行的营销方案，才有在激烈竞争中脱颖而出的希望。

1. 文化营销

文化营销是现代房地产营销的新理念。它源于人们对居家之中文化内涵的渴望。建筑本身就是一座巨大的“雕塑品”，因此发掘和宣传楼盘的文化象征含义，提升楼盘的文化品位，以满足购房者精神方面的需要，是房地产营销创新永恒的主题。随着人们生活水平的提高，人们对住房的要求已不是“钢筋水泥的丛林”，也不限于质量、造型、配套等有形产品，人们对居住小区文化设施的要求越来越高，他们更渴望通过富有特色的主题创意提升住宅小区的文化价值，给人们展现一种高品位的美好生活蓝图。在一个文化气息浓厚的环境里生活，无疑能提高生活的质量。因此，在小区内部建设方面，房地产企业不仅在建筑风格上尽量体现文化内涵，而且注意通过高品位会所、图书馆、温馨祥和的邻里中来营造小区的文化氛围，这不能不说是在文化营销方面做出的有益探索和成功尝试。

2. 特色营销

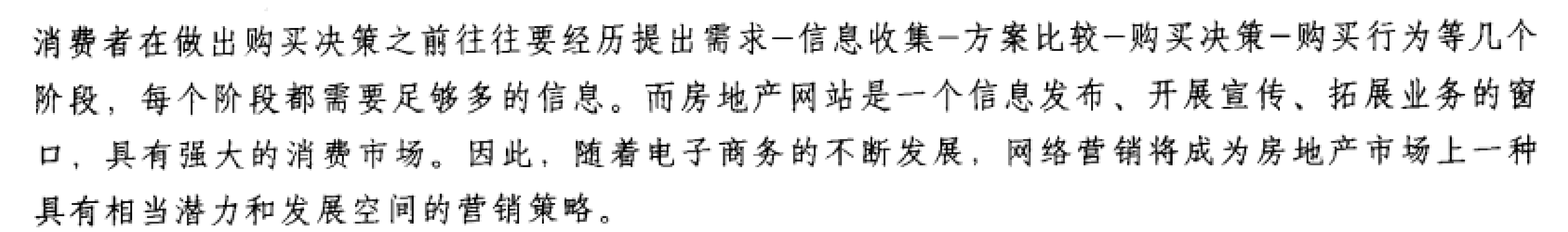
房地产企业把研究市场需求、强化使用功能、追求个性特色、营造人性空间的营销思路作为经营理念，不仅在建筑艺术、环境氛围、居住文化、艺术包装、小区格局以及建筑外型、色彩、楼层、阳台、内部结构等产品策略方面力求突破雷同，突出居住者个性，而且在广告宣传、渠道选择、价格确定、促销方式等方面也独具风格，因而成为市场亮点。就这样，逐渐在如何优化配置建筑资源、追求居住空间利益最大化、创造适宜的人居结构功能、营造人与自然和谐的社区人文环境方面，开辟了一条房地产企业与居住者携手合作，保证消费者个性发挥和宣扬的特色营销之路。所以，增强建筑设计的人性化理念，将大大增加楼盘的吸引力。

3. 环保营销

绿色营销是指企业在这个营销过程中充分体现环保意识和社会意识，向消费者提供科学、无污染、有利于节约资源使用和保持生态平衡的商品和服务，采取无污染或少污染的生产和销售方式，引导并满足消费者的有利于环保及身心健康的消费需求。树立绿色营销观念，开发绿色产品，开拓绿色市场，已成为房地产企业营销发展的新趋势。随着现代社会环境污染的日益严重和环保意识的逐渐兴起，消费者已越来越关心自己的居住环境和生活质量。购房者不再仅仅考虑地理位置是否优越、销售价格是否便宜，而更加关注拟购房屋的环境设计。住宅不能独立存在，人们生活需要有利心身健康的景观环境，自然景色优美，绿色环绕会使人心旷神怡，因此，生活环境是吸引购房者的重要卖点。在这一背景之下，房地产企业应以环境保护为营销理念，改变过去寸土寸金、见缝插针的开发模式，充分考虑小区的住宅空间、阳光照射、绿化间隔等因素，为消费者营造人与自然和谐共生的理想家园。

4. 网络营销

随着信息时代的到来和电子商务的发展，房地产市场营销将出现渠道创新，其一便是利用Internet网络资源进行网络营销。这样一种营销方式，通过互联网双向式交流可以打破地域限制，进行远程信息传播，面广量大，其营销内容详实生动、图文并茂，可以全方位地展示房地产产品的外形设计和内部结构，同时还可以进行室内装饰与家具布置的模拟，为潜在购房者提供了诸多方便。其优势在于，网络中介代理市场开放自由、信息传播广泛迅速、供需双方可以选择多种方式交流，节省了场地和大量的人力物力。房地产属于耐用消费品，它具有厚、重、贵、大的特点，



消费者在做出购买决策之前往往要经历提出需求－信息收集－方案比较－购买决策－购买行为等几个阶段，每个阶段都需要足够多的信息。而房地产网站是一个信息发布、开展宣传、拓展业务的窗口，具有强大的消费市场。因此，随着电子商务的不断发展，网络营销将成为房地产市场上一种具有相当潜力和发展空间的营销策略。

5. 隐性营销

隐性营销是营销理论的创新。所谓隐性营销是指企业通过采用树立企业形象、进行公关宣传和质量认证、传递与产品相关的科普知识、实施品牌战略等手段，扩大企业和产品的知名度、信誉度和美誉度，让顾客信任企业和产品，促进服务产品交换的一种营销策略。隐性营销从提升产品的知名度、信誉度、美誉度入手，注重产品的品牌管理，旨在建立顾客导向型文化和树立企业的良好形象。房地产市场发展至今，已经进入规模化经营的时代，讲究实力，注重规模，市场的优胜劣汰使房地产企业的规模越来越大，开发能力也越来越强。因此，房地产企业必须重视自身的形象塑造，努力树立品牌，使自已在房地产营销中处于有利地位。所以说，房地产企业能够脚踏实地的进行一流的规划设计，提供一流的配套服务和物业管理，对于品牌形象进行良好构建，营造名牌企业和名牌产品，变被动适应市场为主动创造顾客，赢得顾客，赢得市场，赢得消费者的信任，达到消费者指名购买的目的。在当今的信息社会中，消费者自然会从市场信息中来判知心目中的名牌企业，未来房地产营销的赢家正是这种名牌企业。

营销策划实战

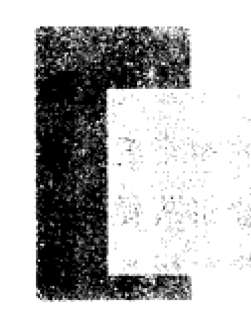
双花园小区位于北京东二环广渠门东北角，根据我们对市场的了解本次市场调查所设定的调查范围东起西大望路，西至广渠门，南达劲松路，北抵铁路。本项目地处东二环和东三环之间，紧临繁华的国贸商圈，周边物业销售业绩良好。随着CBD商圈的发展，泛CBD地区的住宅市场的供应速度在2002年急剧增加。我们也对本项目进行了认真的研究与分析。通过我们的分析，我们认为本项目在地理位置、现房发售等方面有一定的优势，同时，在户型设计、使用率、立面、社区环境、价格体系等方面存在一定的问题。假如您是一名策划人员，请问将如何进行此案例的策划？如何开展市场定位？如何定价？如何设定品牌形象？如何选择销售渠道？

本章小结

房地产市场营销是一门融房地产经营管理学与市场营销学为一体的新兴交叉学科。所以房地产营销策划既需要系统性、综合性的策划，又是应用性、实践性很强的策划。

房地产营销是指房地产开发经营企业进行的创造性的适应房地产市场动态变化的活动，以及将综合形成的房地产产品、服务等从房地产开发经营者流向房地产购买者的社会过程。针对房地产营销的这些特点，本章在房地产营销的特点进行有区分度的阐述后，介绍了房地产市场调查要从市场环境、消费者、竞争楼盘和竞争对手四个方面入手进行。但市场调查最终服务于市场定位，而房地产定位又包括对市场、产品、服务和客户的定位。同时本章强调了房地产品牌策划对培育房地产企业的核心竞争力、提高企业的经营效益和营销效果所起到的决定性作用。最后，在促销策略和渠道策略中交代了如何将所开发建设的房地产产品迅速、有效地传送到消费者手中。

通过这样一系列的介绍，以期给读者在房地产营销实战策划中带来实质性指导和帮助。



第15章

医药保健品营销策划

开篇案例

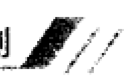
消失和健在的医药保健品

在我国的消费品市场上，没有一种产品能像保健品这样，匆匆席卷而来，又抽丝般凋零而去，上演着一幕幕梦想与悲哀交织的神话。1998年，“太阳神”推出生物保健口服液，其后创造了13亿元的销售记录和高达63%市场份额的行业“神话”，引领中国保健品走向巅峰。太阳神的成功之处在于它实行了全新的广告形式，导入了CI战略，从企业的命名和徽标设计做起，直到企业文化、企业精神、管理规划的构想。除了广告，太阳神还开展公关活动，宣传企业形象。这一系列的策划使太阳神成功地耸立在亿万消费者眼前，也使中国内地第一次领略到了CI战略的威力。

从飞燕减肥茶的生产到延生护宝液的开发，飞龙集团在保健品市场刮起了一阵大风。飞龙集团的产品靠着准确的市场细分，把产品功能明确地传递给了消费者，同时借助人海会战与广告轰炸来占领市场，堪称摸索营销道路的中国营销界的一个创举。

随之而来的是巨人脑黄金风暴。在产品尚未问世时，巨人就开展了声势浩大的媒体宣传。许多博士、教授为巨人脑黄金献计献策，并撰写“科普性”宣传文章，为产品登台亮相造足了声势。通过大规模的新闻宣传、咨询和销售，巨人脑黄金市场迅速启动，最高每月销售额达6000多万元，产品甚至远销到祖国大西北的新疆……

在中国保健品行业中，三株是第一家为自己的产品进行专业理论设计的企业，更是为自己的发展前景营造一个大趋势的企业。三株企业从一开始就沿着高起点的定位运作起来，1994年5月，三株口服液正式面市，销售额达1.25亿元，1995年，销售额跃升为20亿元，三株神化开始了，三株帝国崛起。

然而天有不测风云，从1995～1998年，太阳神陨落，飞龙落地，巨人垮台，三株神话破灭……企业数量和销售额大面积缩水，仅剩下1000家左右的生产厂家和总共100多亿元的年产值，保健品陷入了平滞的时期。

一句霸道的“收礼只收脑白金”，为保健品市场开拓了新的领域。作为单一品种的保健品，脑白金以“快速启动市场，迅速拓展全国领域”的特点，导演了该领域的神话。首先，通过炒作“还债”，树立了“诚信形象”，对消费者的认同起到了决定作用，为脑白金的推广做了很好的铺垫；其次，通过产品创新，中西合璧，即脑白金加口服液，成为竞争对手无法效仿的有利形态，为产品提供了USP（独特的销售主题），为其入市创造了差异点；最后是利用曾经拥有过的一个庞大的营销网络，包括自己的营销队伍和众多代理商，市场再次被启动。

在保健品市场竞争日益激烈的今天，又将上演怎样的神话……

资料来源：根据姚曦所著《保健品广告的奥秘》整理而成。

15.1 医药保健品营销策划概述

15.1.1 医药保健品营销的概念

医药保健品市场营销，是指医药保健品企业在市场需求和环境分析与调查后，选择适当的医药保健品，进行深入的研究和分析，运用科学有效的营销策略，将医药保健品传递给消费者，满足其现实和潜在的欲望，以达到良好的社会效益，促进企业本身发展的目标。相对于保健品而言，药品根据其品种、适应症、给药途径等的不同，又分为处方药与非处方药（OTC），由于处方药必须凭职业医师或执业助理医师处方方可调配、购买和使用，销售受到严格限制，所以现在所指的医药营销一般指OTC营销。

进入21世纪后，人们越来越感到国内市场竞争与国际市场竞争的差异，因此，用营销理论来指导医药保健品企业的营销活动，帮助企业树立新的营销理念，是企业生存和发展的关键。这就要求我们研究医药保健品市场的营销规律，从而制定相应的营销策略，使企业在激烈的市场竞争中获胜。

15.1.2 医药保健品营销策划的发展

1. USP时代

USP（unique selling proposition），是由罗素·瑞夫斯在20世纪50年代提出的。明确的概念、独特的主张和实效的销售是USP的理论核心。一个好的USP对产品的传播、销售、品牌树立有着不可估量的拉动作用。

产品的USP可以通过广告语来传播，比如海王金樽的“第二天舒服一点”；也可以直接体现在产品的名称或商标上，比如“脑轻松”、“敌百虫”等，都能够在消费者的脑海里留下深刻的印象。

早期的市场由于产品种类较多，竞争激烈程度较低，而且产品同质化市场尚未真正形成，因此消费者注重的是产品的实际效用，即能给他们带来的实际利益，此时的广告必须强调产品是独特的。

2. 品牌时代

随着同类产品的差异性减小，品牌之间的产品品质的同质性越来越大，消费者通过产品特性形成区分变得十分困难，因此，塑造并传播品牌形象比单纯强调产品的具体功能要重要。在这种情况下，品牌形象论受到越来越多人的青睐，消费者在购买产品时追求的是“实质利益＋心理利益”，尤其注重运用形象广告满足其心理需求。

3. 定位时代

随着品牌竞争的加剧，定位理论在这个时候应运而生。定位理论是继USP理论和品牌形象理论之后最具划时代意义的理论，其基本要点主要有以下三个方面：从消费者的心理出发，使品牌在消费者心目中占据一定的位置；创造出有关品牌资讯的“第一”概念，比如第一位置、第一说法等；不去刻意表现产品的功能差异，而是要表现出品牌之间的区别。

4. 玄销时代

随着各种定位方式的大量使用，消费者已由最初的新颖、好奇转化为茫然和麻木。因此，如何调动消费者的好奇心，使其主动寻找产品信息，这就是玄销所要解决的问题。所谓玄销，就是通过突出体现产品的神秘感，以此来吸引人们的注意力和满足人们的好奇心理，从而达到主动沟通和营销的目的，它在营销中发挥着重要的作用。

15.2 医药保健品营销渠道与终端策划

15.2.1 医药保健品营销渠道概述

1. 医药保健品营销渠道的概念

医药保健品营销渠道是指医药保健品从生产领域转向消费领域所经过的路线或通道。它有两层含义：一是指把产品从生产领域转送到消费者手里的所有经营环节或经营机构，如全国医药一级站、二级站及三级站，批发商、代理商等中间商；二是指产品实体从生产者到消费者手里的运输、储存过程。前一层含义是指一些机构组织，反映医药保健品价值形态变化的过程；后一层含义是一种活动，反映产品实体运动的空间路线。

2. 医药保健品营销渠道的类型

在医药保健品营销模式中，存在着特殊的营销模式：一些企业将自己生产的药品或保健品通过自办零售店出售；或者一些医院向消费者直接出售按国家有关规定自制的医院药剂。由于这两种方式不具普遍性，我们不再将其作为研究对象。另外，药品又分为处方药和非处方药（OTC），它们在营销模式上也有所区别。

（1）OTC药品和保健品的营销渠道。OTC药品以及保健品与人民生活联系较为紧密。大多数都是自己诊断、自己购买，因而零售店是其主要营销场所。OTC药品和保健品的营销渠道类型主要有以下几种形式：

1）医药保健品生产企业→零售店→消费者。这是指生产企业将药品或保健品提供给零售店，然后由零售店直接销售给消费者。这是一种相对简单的营销渠道，由于只有生产企业和零售店，



因而利润空间相对较大。这种渠道模式要求企业拥有雄厚的实力，能够满足面广量小的繁琐送货、铺货、回款等工作。目前OTC药品或普通药品常采用这种渠道模式。

2) 医药保健品生产企业→代理商→零售店→消费者。在这种营销渠道中，生产企业通过代理商将药品或保健品转移给零售商，最后由各零售店销售给消费者。

3) 医药保健品生产企业→代理商→医药保健品批发公司→零售店→消费者。这是最长、最复杂、销售环节最多的一种营销渠道，从流通环节上看增多了，可能会相应增加流通时间和费用，但它对加速医药保健品流通和广泛推销都有积极的作用。这种营销渠道模式的缺陷是营销主动权掌握在代理商手中，企业无法直接接触市场，因而当企业有能力组建营销网络时，应及时向下一种营销模式过渡。

4) 医药保健品生产企业→医药保健品批发公司→零售店→消费者。采用这种营销渠道，既可以节约生产者的销售时间和费用，又可以节省零售企业的进货时间和费用。同时，它可以最大限度地借助医药保健品商业公司的营销渠道和营销力量。这种营销渠道是OTC药品和普通药品最常采用的一种营销模式。

(2) 处方药品的营销渠道类型。由于处方药必须由执业医师或执业助理医师处方才能调配、购买以及使用，所以其营销地点主要集中在医疗单位（医院）里，在营销渠道类型上与OTC药品存在较为明显的差别。处方药品的营销渠道类型主要有以下几种：

1) 医药生产企业→医疗单位→消费者。这种方式是指生产企业直接将药品供应给医院，等病人就诊时，医院再出售给个人消费者。需要进入医院营销的新特药品、进口药品、处方药品等都适合采用这种渠道模式。

2) 医药生产企业→代理商→医疗单位→消费者。在这种渠道模式下，药品先通过合适的代理商后再进入医疗单位，最后出售给患者。企业的市场营销工作都由代理商负责，自己相当于一个生产基地。因此，这种模式适合于营销能力不强的生产企业以及进口药品等。

3) 医药生产企业→代理商→医药商业批发公司→医疗单位→消费者。这是目前医药市场上药品营销中较为普遍采用的渠道类型之一，适用于整体实力较弱、不能在全国建立营销网络的企业。这种形式的渠道既能够弥补企业营销能力较弱的缺陷，又可满足医院对多种药品的需求，是一种较为理想的渠道模式。

4) 医药生产企业→医药商业批发公司→医疗单位→消费者。这是目前处方药类药品营销中最为普遍的营销模式。生产企业与商业公司签订营销合同，两者之间直接发生业务往来。它能够保证药品的质量，同时也可以使企业直接掌握药品的市场情况，必要时还可以通过自己的医药代表的促销工作来增加药品的销售量。

专栏15-1　医药保健品渠道的选择

1. 药店、专卖店：适合自用型

此类产品价格较高、目标人群比较集中、功能比较单一。所以像这样的产品在渠道选择时就必须根据产品本身的特点和目标人群决定，以减少不必要的渠道费用。

2. 商场、超市：适合礼品型

礼品型产品流通渠道广阔，因为这类产品集功能和产品于一身，无论是药房、超市还是商场的保健专柜，都能进得去。但是对于侧重于礼品市场的产品来说，则应选择商场、大卖场和

超市作为主流通渠道，因为此类产品目标人群广泛，购买动机单纯，所以这类人群最容易在商场和超市产生购买行为。

3. 会务营销、直销：适合概念模糊、功能广泛的产品

市场上概念模糊、功能广泛的产品太多了，如何才能显出自己的产品与众不同，说服消费者产生购买行为？其中会务营销就是一个不错的选择。会务营销的方式不仅可以将目标人群集中，也扩大了产品功能，减少了渠道费用、广告费用。这种方式越来越得到众多商家的青睐。“直销法”出台后，直销很有可能成为保健食品的主流销售模式。

资料来源：吕一林.营销渠道决策与管理[M]．北京：中国人民大学出版社，2005.

15.2.2 医药保健品营销的中间商选择

1. 医药保健品中间商的功能

（1）促进生产，保证流通。中间商直接与生产企业以及用户发生经济联系，起到一个中间桥梁的作用。从生产环节看，医药保健品生产企业只有依靠中间商及时组织收购，才能将产品转化为货币资金，为扩大生产创造条件。从流通环节看，中间商可以将产品集中起来，进行储备、分配和供应产品资源，从而保证产品顺利流通。

（2）仓储与运输。生产企业的医药保健品进入中间商渠道的仓库进行仓储，可以降低生产者的风险和存货成本，而且中间商也可以为消费者提供更为便捷的运送服务。

（3）简化交易关系，提高经济效益。中间商在生产者和消费者之间起到一个纽带作用，一个中间商可以连接很多生产者和消费者，可以用较少的人力和资金实现较大的商品流通量，有效地提高了经济效益。

（4）信息沟通功能。医药保健品生产企业和用户在产品的规格、品种等方面存在着矛盾，中间商可以将生产信息传递给市场，有效促进需求，同时又能将用户信息反馈给生产者，促进产品的改进。

2. 医药保健品中间商的类型

（1）批发商。医药保健品的批发商是指那些向生产企业或其他商业企业购进产品，继而又转卖给零售商，或供应给其他生产企业作原料，以此为基本业务的商业企业。它处于营销渠道的起点或中间环节，是医药保健品营销渠道的重要组成部分。

按照批发商的活动区域范围分，可以分为全国性批发商、地区性批发商和地方性批发商。全国性批发商的业务范围遍及全国各地，负责全国医药保健品的调拨工作；地区性批发商负责省、区范围内的产品调拨供应工作；地方性批发商的业务范围仅限于当地，负责对零售商供货。

按照批发商经营种类的不同，可以分为专业批发商、综合批发商和多功能批发商。专业批发商是指专门经营某一种或有限几种医药保健品的批发商业机构；综合批发商是指经营多种产品的批发机构；多功能批发商是指除了从事医药保健品的批发业务外，还从事推销宣传、邮购送货、信贷结算等业务的批发机构。

（2）零售商。医药保健品零售商是指向最终消费者提供医药保健品和服务的中间商，主要是各种医药保健品零售店以及各类医疗单位（医院、诊所）。医药保健品零售商处于流通环节的终点，



当产品一经与零售企业联系，便标志着产品将很快进入消费领域，实现其社会价值。

根据医药保健品经营广度和深度的不同，零售商可以分为专业型和综合型两种。专业型零售商指专门经营某一类或有限几种相关医药保健品的零售机构，比如专门经营男科用品，滋补保健品专卖店等；综合型零售商相对于专业型零售商来说，经营范围较广，经营种类也较多，比如北京的同仁堂。

(3) 代理商。医药保健品代理商是以代理卖方销售医药保健品或替买方采购医药保健品为主要业务，从中收取一定佣金的中间商，佣金按照销售额的一定比例计算。代理商与批发商的主要区别是它不拥有医药保健品的所有权，主要功能在于促进买卖；而与经销商相比，其风险转移程度也小的多。

3. 选择医药保健品中间商的条件

(1) 中间商的地理位置和信誉程度。选择中间商时，一方面要考虑中间商所处的地理位置是否与消费者相接近。比如对于普通药品，如果中间商所处的位置是购买药品的顾客经常到达的地点，则更有利于本企业产品的销售；另一方面还要考虑中间商的信誉程度和协作意向，即是否愿意接受分销，并做最大努力来促销本企业产品。

(2) 中间商的经济实力和管理水平。在选择中间商时，要充分考虑中间商自身的经济实力水平，比如它的财务状况、销售业绩等。同时还要考虑中间商的管理水平，一般应选择管理能力较强、管理水平较好的中间商作为合作伙伴，否则会牵连到本企业和产品的信誉。

(3) 中间商的销售能力和竞争状况。首先，中间商的销售能力如何直接关系到本企业的经济利益。销售能力强、转移速度快、对购买者影响大的中间商是理想的销售伙伴；其次，如果中间商是竞争对手的经销商，一般不宜作为本企业产品的中间商。如果本企业的产品有很强的竞争力，而且有把握胜过竞争对手，也可以选定此类经销商。

15.2.3 医药保健品营销渠道的设计

1. 医药保健品营销渠道的类型比较

(1) 直接渠道与间接渠道。根据企业在营销环节中是否设置中间商，可将营销渠道分为直接渠道和间接渠道。

1) 直接渠道。直接渠道是指企业在营销活动中不通过任何中间商，直接将产品销售给消费者的营销渠道。这是营销渠道类型中最短的一种营销渠道。我国有很多医药生产厂都设有自己的销售部门，直接向消费者销售自己生产的各类产品。

2) 间接渠道。间接渠道是指企业通过中间商环节把产品传送到消费者手中的营销渠道，是一种主要的营销渠道。

(2) 长渠道与短渠道。按照医药保健品流通过程中中间环节的多少，营销渠道有长渠道和短渠道两类。

1) 长渠道。如果产品从生产领域向消费领域转移的过程中，有两个以及两个以上的中间商加入，这样的营销渠道称为长渠道。其优点是分布广，触角多，能有效地覆盖目标市场；缺点是中间环节多，流通费用大。营销量大而面广、单位价值低的普通药品适合采用长渠道策略。

2) 短渠道。产品在从生产领域向消费领域转移的过程中，没有中间商或只有一个中间商加入

的销售渠道称为短渠道。其优点是中间环节少，流通费用相对较小；缺点是商品销售的地域伸展度较低。

（3）宽渠道与窄渠道。根据同一级别中间商数目的多少，营销渠道可以分为宽渠道和窄渠道两类。

1）宽渠道。指生产者通过许多相同类型的中间商销售自己的产品。宽渠道的优点是通过多家中间商，分销广泛，消费者可以随时随地买到企业的产品，促使中间商展开竞争，提高产品的销售效率。缺点是同种类型的中间商较多，使得各个中间商推销某一产品不专一，不愿为企业付出更多的费用；生产者与中间商是一种松散的关系，使得在交易中不断变换中间商，不利于合作。在目前市场条件下，OTC药品和普通药品生产者多采用这种渠道。

2）窄渠道。指生产者选用较少的相同类型的中间商来销售自己的产品。这种渠道的优点是生产者与中间商协作的关系密切，生产企业对中间商的支持力度相对较大，易于控制、管理中间商；缺点是双方的依赖性太强，一旦关系出现变化，生产企业面临巨大市场风险。这种营销渠道适用于单位价值高的处方药、进口药品等的营销工作。

2. 影响医药保健品营销渠道设计与选择的因素

一个有效的营销渠道可以顺利地把医药保健品及时地推销出去，因此，必须认真对待营销渠道的设计与选择，而这又不得不考虑影响渠道设计与选择的因素。影响医药保健品渠道的主要因素有：

（1）产品因素。产品因素主要包括以下几个方面：

1）产品的单位价值。一般来说，单位价值高的医药保健品，销售渠道的环节应少一些，可以选择短渠道或直接渠道；单位价值低的产品，如普通药品等，营销渠道可以长一些，宽一些，以增加市场覆盖面。

2）产品的重量和体积。产品的重量和体积的大小与运输、储存费用有直接关系。对于体积大或过重的产品，渠道宜短，减少不必要的中间环节，以节约运费、储存费用和减少损失。

3）有效期和易损性。对于有效期短或易损品，一般要选择最短、最迅速的营销渠道，以减少损失和浪费。

4）适用性。对于适用性较广的产品，比如常用药品，一般要经过批发商。相反则可以采取直接渠道。

5）产品的技术服务程度。对于技术含量高或技术服务要求高的产品，尽量由生产企业直接供应用户并为用户服务，可以节约费用开支。

6）产品的生命周期。产品所处的生命周期不同，对渠道的要求也不同。如处于导入期的新产品往往需要制造商自己进行产品推广和市场开拓；而处于成熟期的产品为适应竞争，吸取更多顾客，则适合由各类中间商来销售。

7）新产品试销。新产品上市，为了尽快打开市场，企业宜采用直接渠道，直接向用户推销。

（2）市场因素。市场因素主要包括：

1）市场面的大小和用户数量的多少。对于市场范围大、用户数量多的产品，需要依靠较多的批发商和零售商；反之则可以采用短渠道或者直接销售给消费者。

2）购买频率。购买频率高的产品，宜选用间接渠道和宽渠道；对于购买频率低的产品，可以少选用中间商或不选用中间商，直接面向用户销售。

3) 用户的购买习惯。对于一些常用药品，用户希望购买方便，因此应多一些销售渠道，可以采用宽渠道销售。

4) 市场竞争。一般来说，同类产品尽量采取相同的渠道，以方便用户选择；企业也可以避开竞争者的渠道，开拓新的渠道。

5) 市场的季节性。市场有淡季和旺季之分，对于淡季时，可用短渠道销售；旺季时可扩大销售渠道，发挥中间商的作用，以增加销售量。

(3) 企业自身因素。企业因素可以从以下几个方面考虑：

1) 企业的规模与资金实力。一般来说，企业规模大，资金力量雄厚，其市场范围、顾客规模也大，对营销渠道有更多的选择余地，这样的企业通常建立有自己的营销网络来从事批发和零售，并有选择地使用必要的中间商。而对于规模较小、资金力量较弱的企业来说，必须更多地依赖中间商。

2) 企业的管理能力。一般来说，那些缺乏管理能力和营销经验的企业，一般更多地依靠中间商提供销售服务。

3) 企业的声誉。声誉较高的企业，与中间商合作的能力较强，对于中间商来说，也比较愿意为其提供服务。

4) 企业的营销政策。企业现行的营销政策也会影响渠道的设计。例如，对购买者提供快速交货服务的政策，会影响到最终经销商的数目、采用的运输系统等。

(4) 其他因素。除了上述的影响因素外，营销渠道还受一些其他因素的影响。比如政治、经济、法律等外部环境，国家对药品经营方面的法律法规，交通运输条件等，这些因素都直接或间接地影响着营销渠道的选择，应当认真考虑。

3. 医药保健品营销渠道的设计

对于医药保健品企业来说，营销渠道的设计是一个重要的问题，它关系到产品能否顺利地从生产领域转向流通领域，最后到达消费者手中。企业应该考虑影响渠道选择的各种因素，做出一个适合自身的最佳决策。

(1) 确定营销渠道的基本模式。医药保健品企业首先要确定是否使用中间商，是通过中间环节来实现产品的销售，还是企业自己将产品营销给零售店或医疗单位，或者两种方法同时使用，这是企业必须弄清楚的。

如果企业决定使用中间商，那么企业就要确定有哪些类型的中间商能够销售本企业的产品，通常一种产品可以由多种类型的中间商销售。

(2) 确定营销渠道的数量。当企业决定使用中间商以后，还必须决定每个渠道层次上使用多少个中间商，即决定渠道的宽度。一般根据医药保健品本身的特点、市场的容量、企业的目标等因素来决定，通常有以下三种类型可以选择：

1) 密集型分销。密集型分销又称广泛型分销，是指尽可能多地使用中间商来销售企业的产品，积极扩大产品的销售网络。这种策略的特点是对中间商的数目不加以限制，只要具备相应资格都可以批准，尽量扩大分销网点，使每一个消费者都能接触医药保健品，以量取胜。医药市场中的常用药品、保健品、OTC药品都可以采取这种策略，以提供给消费者最大的便利。

2) 独家型分销。又称专营型分销，是指医药保健品企业严格限制中间商的数目，在一定地区只选择一家中间商，授予其独家经销或代销产品的权利。一般来说，这些中间商同意不再经营同

类竞争品牌。

3) 选择型分销。这是介于上述两种形式之间的一种分销形式，即利用一家以上，但又不是让所有愿意经销的机构都来经营某一种特定产品，而是有条件地选择其中几家来经销自己的产品。相对于密集型分销来说，它能够节省费用，降低成本，而且容易控制；相对于独家型分销来说，它的市场覆盖面较宽，有利于扩大市场占有率。总之，对于大多数医药保健品企业来说，都可以采用这种策略。

（3）确定渠道成员的权利和义务。医药保健品企业在确定了中间商的类型和数目之后，就要规定每个渠道成员的权利与义务，具体包括价格政策、销售条件、地区权利等。

价格政策要求生产企业制定价目表和折扣细目单，所制定的价格和折扣计划必须使中间商认可，使双方均有利可图。

销售条件中最为重要的是付款条件和生产者保证。通常生产企业会给中间商一定的现金折扣、优先供货等奖励措施，鼓励及早付款，还可能给中间商提供产品质量保证，解除中间商的后顾之忧。

地区权利是企业需要明确划定各个经销商的营销区域，以防止窜货，避免内部成员之间的竞争。

（4）渠道设计方案的评估。医药保健品企业需要对已经设计好的营销渠道方案进行评估，从中挑选出最能满足企业长期目标的渠道形式。

评估标准有三个，即经济性、控制性和适应性。经济性主要是比较每个方案可能达到的销售额及花费的成本，企业从中选择最佳分销方式。在控制性方面，一般是渠道越短越窄越容易控制。适应性与经销合同的内容和期限密切相关，市场是变化的，比如药品价格可能改变、品种可能调整、渠道也可能要调整以适应变化，因此，生产企业应选择策略的灵活性，不签订时间过长的合约，以防陷入被动局面。

（5）医药保健品营销渠道“窜货”的控制策略。窜货又称倒货或冲货，是指经销商不顾经销协议和制造商的长期利益，使所经销的产品跨地区降价销售。产生这种现象的原因主要有以下几个方面：首先是某些地区市场供应饱和，导致经销商跨地区销售；其次是企业给予渠道的优惠政策不同，致使经销商利用地区之间的差价进行窜货；再次是企业管理混乱，对分销渠道监控不力，这些都有可能使经销商发生窜货行为。

窜货行为的控制措施主要有以下几种方法：[⊖]

1) 严格划分区域。

2) 严密价格管理，严格控制各个产品的批发价和统一零售价。

3) 随时检查市场产品的代码，便于对窜货做出准确判断和及时反应。

4) 实行奖罚制度。对于举报的经销商，给予一定奖励；对于窜货商，停止向其发货并对其进行一定处罚。

5) 严格实行总代理制和总经销制，并加强监督。

15.2.4 医药保健品营销渠道的管理

在设计完渠道后，企业还必须对具体的中间商进行选择、激励与定期评估。

1. 选择渠道成员

选择合适的渠道成员对于医药保健品而言是至关重要的，它直接影响着药品或保健品在当地

⊖ 杨文章．医药市场营销[M]．北京：化学工业出版社，2006：88．



的市场营销工作。一般来说，选择渠道成员的标准包括中间商的综合实力、中间商的商业信誉、经营范围、预期合作程度以及未来营销潜力等等。

2. 激励渠道成员

医药保健品企业对中间商的激励措施很多，常用的有以下几种：

（1）制定合理的药品、保健品价格与折扣政策。生产企业制定合理的医药保健品价格，同时给予中间商一定的价格折扣，可以使中间商获得相应利润，提高其销售本企业产品的积极性。

（2）对中间商返利。当中间商的产品销量达到一定数量后，给予它一定数量的返利，销量做得越大，返利比率越高；或者当中间商当月回款时也给予一定数量的返利，从而较大限度地提升中间商的销售积极性。

（3）放宽信用条件。许多中间商资金实力有限，较为关注付款条件，如果生产企业适当地放宽付款方式的限制，甚至为其提供信用贷款，能够起到较好的激励作用。

（4）帮助渠道成员共同成长。医药保健品生产企业可以通过负担广告费用或与中间商合做广告等形式，促进药品和保健品的销售；生产企业还可以为渠道成员提供技术指导、宣传材料、指导商品陈列、对渠道成员培训等，来支持中间商开展工作，提高其业务水平，促进药品和保健品营销。

对中间商的激励要注意以下几个方面：一是对中间商的激励包括正激励和负激励；二是在进行激励时，注意采取多元化手段；三是激励方式的选择要具有针对性。

3. 评估渠道成员

生产企业除了选择和激励渠道成员外，还必须定期评估绩效。评估内容一般包括：销售配额的完成情况、回款情况、中间商的经营管理水平和开拓能力、中间商的区域优势、与公司促销和培训计划的合作情况等。当某一成员的绩效过分低于既定标准时，要找出原因，及时补救；当放弃或更换中间商将会导致更坏的结果时，企业只能维持原来的局面，但应当要求其对现状进行改进，否则终止合作关系。

4. 调整渠道

为了适应营销环境的不断变化，营销渠道应该适时调整。导致企业调整的原因主要有以下几个方面：购买方式发生变化、市场销量急剧变动、国家相关政策的变化（比如处方药品变成OTC药品）、竞争环境变化、企业整体营销策略的变动等。

（1）增加或减少某些渠道成员。在保持原有渠道模式不变的情况下，增加或减少某些中间商。比如中间商推销不积极，难以与之继续合作，企业可能中断与其合作；或者企业要开拓新市场，可能选用符合条件的中间商。

（2）增加或减少某些分销渠道。市场环境是不断变化的，企业应该不断地考虑现在使用的分销渠道的有效性，可针对具体情况，确定增加或减少某些分销渠道。

（3）调整整个分销渠道。企业对原有渠道进行部分调整已难以适应市场情况的变化和企业要求时，必须对渠道进行全面调整。

（4）开拓新的渠道。企业还可以开拓新的渠道，比如网络营销等新的渠道形式。

15.2.5 医药保健品的终端营销

1. 终端的含义

对于医药保健品企业来说，终端在市场营销活动中主要指药店、医院、活动场所；在功能上主要指销售、宣传、服务；在具体操作上主要指硬终端和软终端。

终端工作是医药保健品营销工作中一个重要的宣传手段，良好的终端工作不仅可以向消费者传递商品信息和展示企业的良好形象，而且可以增强消费者对产品和企业的信任感、安全感，从而争取到大量目标和非目标购买者。

2. 终端工作的方法

如何使终端工作发挥最大的作用，是医药保健品营销策划者必须认真考虑和解决的问题。开展营销终端工作，可以从两方面入手。⊖

（1）硬终端。硬终端是指一经实施在一段时间内不会改变的设施，包括终端信息传播物的制作等。具体形式有路牌、车体、横幅、遮阳篷、灯箱、张贴画、不干胶、海报、POP、台卡、宣传材料、展示板、导购牌、价格表等。每一种形式的硬终端设施都有自身不同的特点，有不同的展示场所和展示内容，各有优势和不足。具体操作过程中，硬终端的设置应遵循以下原则：

1) 统一原则。统一原则包括：

首先是形式统一。在设计时至少要在一个地区形成统一，甚至一个省乃至全国的统一。不仅每一种终端设置形式要统一，而且不同的终端设置也要协调统一，包括款式、规格、比例、色彩、图案、字体等。形式统一既可以形成产品差别，又有利于品牌的传播。

其次是内容统一。它不是指所有终端的宣传内容都必须完全一样，而是指各种终端的展示内容不能相互矛盾，否则会引起消费者的怀疑。宣传内容一般包括企业形象、产品品牌、药理作用、服用方法、效果、注意事项等。

再次是与环境统一。硬终端的建设必须和当地习惯、当地具体环境、人文风情结合起来形成统一，充分展示产品的独特性。

最后是管理布置的统一。在终端操作上要统一管理和布置，形成整体氛围，特别是同一种终端包装必须统一布置，不同种包装要有计划地协调配合。在管理上，要有专人负责，对终端设施及时更换、补充以及妥善保管。

2) 营造全方位、立体的宣传氛围。全方位、立体的宣传氛围可以多角度刺激消费者的购买欲，达到促销的目的。例如，在繁华街道设置醒目路牌、利用游动的车身做广告、门上安置遮阳篷或灯箱、门口放置展示板、橱窗内有放大的产品模型、室内有导购牌等。

3) 定期开展，计划实施。终端工作是一项长期性工作，要根据市场的实际阶段安排，有计划地实施。在市场启动初期，一般应注重宣传产品的机理、效果，让人们知道产品的定位和诉求，可多做条幅等宣传材料；在市场快速增长和成熟期，应该注重品牌宣传，利用路牌、车体等进行展示。

4) 突出特色。每一个终端都要充分发挥其特点，突出特色，表达终端诉求。通过展示使人对产品的特点、供销等一目了然，达到一个良好的营销效果。

⊖ 袁小琼．医药保健品营销全程策划[M]．广州：广东经济出版社，2005:39-42．

（2）软终端。与硬终端相比，软终端的工作更加重要，难度也更大。软终端是指经常活动、变化的人，主要有促销小姐、营销员及店领班、坐堂医生、护士等。其具体工作要求如下：

1）促销小姐。促销队伍的工作包括开展礼仪服务、导购服务，进行产品宣传，收集信息以及进行市场调查和家访公关。企业选择促销人员时必须把好人员素质关，严格要求，同时还要进行培训，加强管理。

2）药店营业员。药店是最基本的销售单位，是医药产品流通的主渠道。企业应当充分调动营业员的积极性和主动性，使其更愿意为企业宣传产品，以此增强宣传效果，同时从他们那里获得信息反馈。要利用适当的机会与营业员加强沟通与情感交流，同时也要加强培训。

3）医生。由于医生在患者心目中的特殊地位使其成为药品企业争取的目标，因此医院工作成为医药保健品营销中的一个重点。医生的专业知识、地位与营业员不同，因此与医生的情感交流，除了要借鉴对营业员的策略，还应该有所变化。比如通过专家讲座、座谈会、研讨会等形式加强与他们的情感交流，向其讲述产品知识。

终端工作是一项十分重要而又复杂的系统工程，无论是硬终端还是软终端，都必须与市场的发展相适应，与其他宣传手段相呼应，结合产品特点，创造性地开展工作，形成医药保健品营销的特色终端。

15.3 医药保健品促销策划

15.3.1 医药保健品的一般促销策略

1. 人员推销

人员推销是指企业的推销员直接与消费者见面，向他们传递信息，介绍和推广产品，引起消费者的关注和兴趣，促成购买行为的一种促销活动。在医药保健品促销过程中，人员推销与广告活动是相辅相成的，它的作用主要体现在以下几个方面：

（1）全面提供药品或保健品信息。推销人员除了口头介绍产品的情况外，还可以赠送介绍产品的宣传资料，把企业所经营的产品信息全面、及时、迅速地传递给消费者，使消费者对药品或保健品有一个深刻的印象和了解。

（2）获取及时的反馈信息。人员推销是一种双向的信息沟通方式，在向消费者推销本企业产品的同时，可以了解消费者的欲望、需求、动机和行为，了解相关的市场信息，及时地反馈给相关部门，进行产品的适当调整。

（3）发展新的医药保健品消费者。在人员推销过程中，推销员不断地发现医药保健品消费者，或者将竞争对手的客户争夺过来，发展成新的客户，不断开拓和培养新的市场。

（4）积累经验。医药保健品推销员经常接触市场，在推销过程中积累了丰富的经验，不仅有利于自身能力的提高，也为企业培养了一批优秀的销售人才。

2. 广告促销

所谓广告促销就是企业通过各种媒体有目的地把各种产品信息传递到广大目标沟通对象，以促进产品销售的一种付费宣传活动。同其他促销方式相比，广告促销具有以下特点：

（1）间接性。广告只能借助一定的媒体去影响消费者，而不像其他媒体那样，可以不同程度

地与消费者接触。因此，企业只有选择消费者喜闻乐见的媒体，才能取得很好的促销效果。比如对于治疗老年疾病的药品广告，在老年类报刊或电台传播的效果要好于其他媒体。

（2）公众性。广告是一种高度大众化的信息传播方式，传播范围十分广泛。在医药市场上，OTC药品、保健品适用于这种信息传播方式，可以把信息传播给广大消费者，创造大的宣传声势，扩大影响范围。

（3）单向性。广告不像人员推销那样具有人格性，是一种单向的信息沟通，即企业的产品信息可以及时传递给消费者，却无法直接得到消费者的信息反馈。这就要求企业通过市场调查等方式来了解市场的反馈信息，促进工作的改进。

（4）表现性。广告是一种富有表现力的信息传播方式，它可以通过文字、色彩、音响等的艺术化运用，增强产品广告信息的说服力、感染力和吸引力。

3. 营业推广

营业推广，是指企业在某一时间内，为迅速地刺激需求和鼓励消费者购买而采取的一种促销措施。营业推广的目的在于通过较强的刺激来吸引消费者的注意力，引起人们的购买欲望，从而使消费者在了解产品的基础上采取购买行为。按照促销对象的不同可分为对消费者的促销、对中间商的促销和对推销员的促销。

4. 公共关系

公共关系，是指企业在从事营销活动中，利用各种传播手段与公众沟通思想感情，以促使人们对企业及其产品产生好感，从而达到促进销售的一种活动。与其他沟通与促销手段相比，公共关系一般难以起到立竿见影的效果，它往往追求长远利益。

医药保健品公共关系的策略主要有以下几种：⊖

（1）消费者关系策略。该策略要求营销人员正确对待消费者的抱怨，并为消费者提供服务和健康知识教育。

1）正确对待消费者的抱怨。消费者抱怨实际上是信息反馈的一种形式，是消费者购买了产品后不满意，但由于沟通渠道不畅，而无法向企业反映，导致其不再购买该产品。因此，企业应重视消费者的抱怨，并及时提出解决办法。

2）为消费者提供服务和健康知识教育。可以通过印刷品发放、电视、广播等视听手段与消费者交流，帮助他们了解相关知识，有利于他们的购买决策。

（2）中间商关系策略。医药保健品企业与经销商进行沟通的主要手段有：

1）运用经销商期刊。它是与经销商沟通的重要工具，内容包括介绍产品的功能、特色、企业销售政策等。

2）召开代理商大会。一般一年举行一次，可以对代理商进行表彰或争取他们的意见等。

3）参与产品展览。邀请经销商来公司参观或参加相关产品展览会，向其展示产品。

（3）政府关系。医药保健品企业或销售商与政府的关系主要指企业与国家有关部委如国家食品药品监督管理局、卫生部等的关系，主要涉及规范管理、OTC药品批文等事宜。

⊖ 侯胜田．OTC药品营销管理[M]．北京：化学工业出版社，2004:217-218．

15.3.2 医药保健品特殊促销策略

医药保健品除了一般促销策略外，还有其特殊的促销方法，主要有以下8种：⊖

1. 义诊

三株在早期就运用过专家义诊模式，它指的是在节假日的时候，请各医院的医生在街道的重要位置摆摊进行咨询、诊断活动，同时向消费者推销自己的产品。这种模式的优点是可以解决消费者对产品的可信度问题，将人们对医生的信任转移到产品上面。20世纪90年代后期，义诊成为一种重要的营销模式，使很多产品取得了成功。

2. 规模义诊

随着大量义诊方式的兴起，乱发传单、乱贴广告带来的环境和市容市貌问题也逐渐突出，于是义诊逐渐被规范化，只有在相关部门登记后才能进行，而且不能大量散发传单等宣传资料。于是以“传单+海报”为小范围配合，以电视、报纸为外围宣传的大规模义诊逐渐占据了上风。它不仅投入大，而且对专家的要求也越来越高，很多都是从全国各地请来的。规模义诊逐渐成为一种具有代表性的营销模式，使各个厂家竞相仿效。

3. 社区营销

在国家加大整顿医药保健品市场的背景下，进行义诊活动变得越来越困难，而且逐渐衰落，于是社区营销逐步兴起。社区营销是在社区进行义诊活动的一种营销模式，它借助传单、海报等宣传手段，同时借助社区居委会等内部组织，以免费看病和义诊为借口，吸引消费者的注意和兴趣，逐渐提高产品在社区的营销力度。

4. 1+1捆绑营销

随着三株、巨人等保健品巨头纷纷倒下，人们开始对医药保健品产生了怀疑与不信任。与此同时，社区卖药出现的最大问题是售后出现问题无法与厂家联系。针对上述问题，1+1捆绑营销应运而生。这种模式的具体做法是：与医院、药店开展联合活动，聘请专家到药店或医院专门坐诊，既解决了产品售后服务问题，又能增加产品的可信度和消费者的安全感。

5. 仪器营销

随着很多假药以及假大夫行为的曝光，消费者已经清楚了传统义诊模式“假看病真卖药”的实质，对传统的模式产生了不信任，于是仪器营销开始出现。它的基本模式是：为了满足消费者对科学的需求，即仪器的检测应该是真实可靠的，免费为消费者做仪器检测，并与他们沟通，从而达到吸引消费者购买产品的目的。比如各类增高产品，免费为消费者测试骨骺是否闭合；补钙类产品的骨密度测试活动等，都是实施仪器营销的例子。

6. 会议营销

基本形式是举办科普讲座，以科普讲座来吸引消费人群到现场，最终达到现场灌输而产生购买。具体运作模式是：先将目标消费者邀请到指定会议室，然后由医生讲述病理和药理，最后还

⊖ 袁小琼. 医药保健品营销全程策划[M]. 广州：广东经济出版社，2005:47-51.

会邀请长期使用本产品的患者讲述自己的康复经历，通过上面一系列活动来宣传产品，取消患者的怀疑态度，最终促使其购买。

7. 旅游营销

由于科普会议营销中各种假冒伪劣的医药保健品企业大量使用“药托”，于是逐渐遭到消费者的不信任和厌恶，很难达到预期目标，在这种情况下，产生了旅游营销模式。

其核心思路是以健康旅游为由，通过旅游活动加深与消费者沟通，培养与消费者之间的感情，然后通过洗脑式宣传达到销售产品的目的。旅游营销的具体模式是：通过海报宣传等吸引消费者，将消费者邀请到旅游地点，提供吃、住、行、玩的一整套服务，然后通过各种精心准备的活动对消费者进行灌输销售。当然，这种形式需要较高的费用，而且容易出现光旅游并不购买产品的患者，因此应谨慎使用。采用这一方式的有中脉、天曲等保健品品牌。

8. 数据库营销

数据库营销是企业通过大量途径收集消费者资料，通过分析、整理后建立数据库，然后从中筛选出目标消费者，进行跟踪管理和定期沟通、回访，促进他们对产品的了解和信任，同时，定期邀请医学专家举办现场讲座，最终达到促进销售的目的。这种方式的优点是具有针对性，而且可以与消费者进行双向沟通和灌输讲解。

15.3.3 医药保健品促销策划流程

1. 确立促销目标

医药保健品促销活动的策划是从确立活动目标开始的，这一目标受企业营销总目标所制约，表现为总目标在促销策略方面的具体化。

2. 选择促销工具

促销工具是多种多样的，厂商应根据这些促销工具的特点和适用范围，综合地选择和利用。选择促销工具时要考虑如下一些因素：

(1) 市场类型。不同的市场类型所需要的促销工具也不同。比如OTC药品，不同的产品属性使得消费者市场的需求特点和购买行为也不同，此时选择的促销工具就应该与企业所处的市场类型的特点和要求相适应。

(2) 促销目标。特定的促销目标可能对促销工具有明确的条件要求，制约着其选择的可能范围。

(3) 竞争状况。企业本身竞争中所具有的实力和条件以及竞争者的数量、实力、竞争策略等都会影响着促销工具的选择。

(4) 促销预算。市场营销费用中有多少用于促销费用，往往也制约着促销工具的选择。

3. 确定活动要素

确定促销目标和促销方法之后，还必须明确一下活动要素：

(1) 促销范围。在进行促销活动策划时，首先要确定促销的产品范围，其次是促销活动所涉及的市场范围。一般根据不同产品在不同区域的销售情况、企业自身实力、经营目标、市场竞争状况等来决定。这种选择的正确与否直接影响到最终的促销效果。

(2) 促销时机。企业什么时机进行促销活动，对促销效果的影响是不同的。只有把握最适宜的促销时机，才能达到事半功倍的促销效果。比如许多企业利用重大节日或新产品上市等有利时机来开展促销活动。

(3) 激励规模。要使促销获得成功，一定程度的刺激是必要的。较高的刺激程度会产生较大的销售反应，但这种效应也存在递减的规律，因此，企业应考虑促销成本效益比以确定最佳的激励程度。

(4) 促销对象。这种促销是面向目标市场的每一个人还是有选择的某部分人，受众范围有多大，哪类消费者是主要促销目标等，这些问题都影响着促销的效果。

(5) 促销媒介。企业还必须决定使用哪种促销媒介，以及如何将促销方案传递给目标消费者。

(6) 促销持续时间。过长或过短的促销持续时间可能都不能取得最好的效果。因此，企业必须综合考虑产品特点、消费者购买习惯、企业实力等因素，确定一个合适的促销持续时间。

(7) 促销预算。企业应确定促销活动费用预算，然后进一步将预算在各种促销工具和各个产品间进一步分配。

4. 计划行动细节

每一类促销活动都包含着很多细节，而对这些具体细节的准确把握也是获得成功的关键。因此，需要企业事先计划好活动的细节。

5. 评估促销效果

在促销方案实施完以后，企业应当对其进行一个总的有效评估，常用的方法是比较促销前后的销售变化或采用调查的方法来了解促销效果。

15.4 医药保健品广告策划

15.4.1 医药保健品广告策划的原则

1. 真实性原则

医药保健品广告策划的真实性，是指广告策划的内容必须真实准确，不能浮夸伪造。对于医药商品而言，它主要用于治病救人，因此必须真实可信，这也是坚持职业道德的一种重要体现。

2. 目的性原则

广告必须具有一定的目标，或是为了短期促销，或是为了提高品牌知名度，或是塑造企业形象，或是解决某些营销问题，没有目标的策划工作，无法达到合理的规划和既定的效果。

3. 科学性原则

医药保健品广告与其他商品广告一样，也要讲求科学性。首先是媒体选择的科学性，要用一种科学的方法与手段选择一种令人满意的媒体；其次是广告表现形式的科技化，电脑、摄像机，电视等高科技手段为医药保健品广告设计的科技化提供了可能；最后是用一套规范的程序来设计和制作广告。

4. 艺术性原则

医药保健品广告的目的是将医药保健品信息及时传递给人们，但这种信息传播的方式往往是单向沟通，如何能以简洁、明快、全面和适当的力度，高效率地达到预期效果，这就涉及到广告的艺术性问题。广告的艺术性要求广告不论是在内容上，还是在形式上，都要具有一定的感染力、吸引力以及魅力。

5. 效益性原则

对于医药保健品企业而言，广告是一种投资行为，能够取得合理的收益回报是其本质所在。效益性是衡量广告策划成功与否的标准之一，比如哈尔滨"高钙片"广告，"金嗓子喉宝"广告等都是成功的广告。

15.4.2 医药保健品广告策略

1. 合理定位广告诉求点，树立产品独特个性

在进行广告策划时，先要进行市场细分和产品定位，然后根据某些特定消费群体的特性和他们对产品某种特定功效的需求，形成广告的诉求点。可以看到，成功的医药保健品广告其目标市场都是十分明确的，比如太太口服液，它的目标市场为25～45岁的都市已婚女性。

有效的广告必须运用定位理论，寻找消费者所重视的尚未被占领的定位，即寻找被忽视的市场空隙，在广告表现中突出与竞争者不同的诉求点，重点宣传产品的某一特性，树立产品在消费者心目中独有的位置，将本产品与竞争者相区别。一个成功的案例是"白+黑感冒片"，厂家在广告中突出了产品独特的特点："白天吃了不瞌睡"，这正迎合了那些白天忙碌的人们的需求，于是"白+黑感冒片"取得了非常好的销售纪录。

2. 选择有效媒介，迅速而生动地传递产品信息

广告媒体是传递广告信息的载体，其形式多种多样。广告媒体的选择是否恰当有效，往往直接影响着广告效果的大小和广告活动的成败。因此，应该有效地选择和运用广告媒体，充分发挥各类媒体的作用，以取得理想的传播效果。

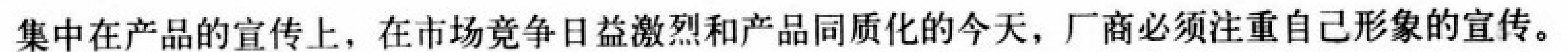
医药保健品广告的首选媒体是电视。首先，医药保健品直接面对消费者，而且广告受众广泛，而普及率高的电视媒体正好符合医药保健品广告受众广泛这一要求。其次，电视广告不仅具有生动地反映产品的特点，而且富有表现力和感染力，能够给受众以突出的印象并易于记忆。再次，电视广告形式的多样性也有利于提高企业信誉。

零售终端也是医药保健品的一种重要广告媒体。对于许多消费者来说，医药保健品零售店是其购买产品的场所，也是其获得产品信息的地方，因此，零售店中陈列的POP广告可以对潜在购买心理和已有的广告意向产生强烈的诱导效果，促使消费者购买。

另外，由于医生在消费者心目中占据着特殊的位置，因此，药品医学等专业杂志也是一种非常重要的广告媒体。

3. 注重企业形象和品牌形象的宣传

药品关系着人民的生命安全，因此对于生产厂商来说，声誉和形象至关重要，而作为消费者来说，也希望将自己的生命健康寄托在值得信赖的品牌上。长期以来，大量的医药保健品广告都



集中在产品的宣传上，在市场竞争日益激烈和产品同质化的今天，厂商必须注重自己形象的宣传。

许多大型药品制造商，由于其产品种类繁多，在广告中不可能对所有产品逐一介绍，传播形象也就成为必然的选择。形象的宣传不仅可以使消费者对品牌产生好感，而且也可以影响医生以及吸引渠道伙伴，这对于企业来说都是有利的。

4. 将医生、药剂师等专业人士纳人广告诉求对象

医生、药剂师等专业人士在消费者心目中根据一定的地位，他们的意见也能够得到消费者的高度重视，特别是药剂师，不仅销售药品，还可以向患者推荐药品。因此，能够吸引医生、药剂师等的广告可以达到事半功倍的效果。面向医生、药剂师等的广告活动可以多种多样，比如电视、店面广告，定期召开新产品发布会等，这些都有利于增加推广效果。

专栏15-2 卖药广告五大法则

1. 双力法则

产品力和品牌力是医药保健品广告中不可动摇的两个基本点，广告只有满足消费者对药品功能的认可和对药品品牌的信任，才会激发出强大的购买力。

2. 内核提升法则

品名、适用症、机理、疗效构成了医药保健品广告创作的内核。内核提升法是指广告要提升和展现内核，要从正面为医药保健品提供最直接的支撑，这是医药保健品企业快速提升销售业绩的根本保障。

3. 异形法则

如果产品不能从品名、适用症、机理、效果正面突破竞争产品诉求的围困，那就在产品剂型、生产工艺、包装设计、消费主张等侧面寻求创意点，找到与竞争品牌的差异点并将其最大化。

4. 读解法则

对于面向大众消费的普药来说，让老百姓看得明白，听得清楚是创作的重要准则。广告表现的内容一定要直白，要考虑到多数普通消费者的接受能力。

5. 逐级法则

医药保健品广告创作要着眼实际的营销方向和监管环境，针对产品面对的不同市场层级，对创作中的品牌元素和功效做适当的调整，在合理合法规避监管的前提下，使投放效果最大化。

资料来源：由海．卖药广告五大法则[J]．市场观察，2007．

15.4.3 保健品广告的定位策略

由于广告作为现代促销的一种手段，因此，广告定位就显得非常重要。在医药保健品中，保健品广告的定位显得尤为重要，本书将对此进行专门探讨。在保健品广告中，常见的定位方法有以下几种：⊖

1. 以理服人的功能定位

功效永远是保健品成功立命的基础。从产品与消费者的关系来分析，消费者购买产品的主要

⊖ 姚曦．保健品广告的奥秘[M]．广州：广东经济出版社，2004:92-120．

的动机就是希望产品能够给他们带来健康、美丽和自信，而这一切都是产品功效所要解决的问题。保健品实行功能性定位，能够使消费者明确产品的功效，顺应其需求，最后达成推销产品的目的。

运用功能定位的典型案例是娃哈哈儿童营养液。娃哈哈的广告语“喝了娃哈哈，吃饭就是香”，简洁明确地传达出了产品的功效。正是这样的定位，使其成为家喻户晓的品牌，取得了巨大的成功。在保健品广告中使用功能性定位的例子还有很多，比如排毒养颜胶囊、金嗓子喉宝等，都在消费者心目中留下了一定的印象。

2. 打动人心的亲情定位

赋予产品以感情，以此用来推广自己的产品品牌，是广告行业人经常使用的一种方法。当保健品和情感联系在一起时，它所宣传的不仅仅是产品的功能和所能带给消费者的利益，而是在人们心目中建立了一份感情，减轻了人们把保健品看做药品的高期待值，这种感情浸润在产品中，久而久之便形成了品牌。保健品和情感的结合，有利于建立产品与消费者的长期关系，有利于品牌的成长，这也是为什么以功能定位为主的广告在停止后销量下滑的原因。

椰岛鹿龟酒就是一个运用亲情定位的很好的例子。椰岛鹿龟酒导入“父亲补酒”的概念，将对父亲的关怀、回报与椰岛鹿龟酒紧密地联系在一起，取得了送礼者——儿女对椰岛鹿龟酒的认同。正是这样的创意定位，使得产品的品牌不断得到升华和丰富，有利于品牌的形成和发展。

3. 别出心裁的礼品定位

以前保健品是病人的滋补品，用它送给病人作为礼品是最合适和理所当然的。后来商家发现了保健品的魅力所在，加大了保健品市场的开发力度，保健品的内涵有了新的延伸，似乎成为了一种必需品。如今在广告的指引下，人们开始流行送健康。豪华的包装、合理的价格，保健品正以其优势逐渐占领着原本属于烟酒的礼品市场。

“脑白金”以礼品定位引领消费潮流，准确地抓住了国人的送礼情结，坐上了礼品市场的第一把交椅。在公众印象中，“脑白金”就等于送礼，礼品已成为“脑白金”的代名词，“脑白金”的这种礼品概念的占位策略，可以看做营销领域的一个成功典范。

4. 入乡随俗的本土化定位

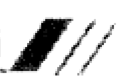
对于保健品来说，如果做低端市场，走向农村，广告策略也必须入乡随俗，实现本土化定位，否则很难取得成功。

红桃K集团可以看做实行本土化定位的一个典范。在对农村的文化背景、生活环境充分了解的基础上，红桃K集团的广告宣传、内容和方式上也竭力适应农村消费者，使他们能够接受，以便为进一步开展销售工作打下基础。正是这样的一种本土化定位，使得红桃K在农村建立了知名度和美誉度，取得了巨大成功。

5. 网罗女人心的心理定位

可以说，女性美容保健一直是保健品市场的暴利板块。仅仅靠功能的宣传是不能网罗女人心的，因为女性对美容保健品的需求仍处于感性层面，更多追求的是一种使用保健品后心理上对美的体会。因此，美容保健品针对女性心理进行定位会取得意想不到的效果。当然，如果可以把心理定位和功能定位结合起来，效果会更好。

太太口服液诉诸“十足女人味”，这一利益点不仅使它能够满足女性对美的追求和期望，而且



为品牌的持续发展赢得了有利的消费环境。太太口服液成功的关键是它抓住了女性的心理，而且很好地满足了这一心理需求。

策划案例与文案

脑白金的后“三株”时代的真实神话

作为单一品种的保健品，脑白金的名称可以说家喻户晓，无论是从报纸还是电视，都以各种方式冲击人们的视听，脑白金成了一个出现频率比较高的词汇。脑白金的成功标志着巨人集团的重新崛起，这也是近年来相对沉寂的医药保健品市场里的一大亮点。我们决不能把它归结为保健品史上的偶然，抛开人们对脑白金多面的评论，我们可以从中发掘出脑白金广告的一些成功因素。

一、脑白金的产品策略

(1) 产品功效——中西合璧。脑白金英文音译“美乐通宁”，又名褪黑素，是人体大脑中松果体分泌的一种物质，起着调节人体生物钟的作用，所以非常重要，缺少了就只能从外界补充。褪黑素的作用很多，简单归纳有两条：可促进睡眠、可增强食欲。脑白金能有效地阻止因睡眠不好引起的各种症状，能快速增加肠道内的有益菌，抑制有害菌，建立肠道生物屏障，有效增加营养的吸收、大便通畅、排除毒素。

将大家熟知的“褪黑素”(美乐通宁)胶囊+口服液演绎为“脑白金”，其中胶囊成分为脑白金，口服液成分为玉米芽多聚糖、茯苓、山楂。前者功效主要侧重于改善睡眠，技术来自于西方现代科技；而后者则侧重于改善肠道，原理主要来自于传统中药。将功效集中诉求为“润畅通便、改善睡眠”，并进一步提出“年轻态，健康品”的概念，这是一个聪明的选择。也正是这样的组合使产品的功效更加完善确切，为产品提供了强劲的竞争力。

(2) 产品名称——独具匠心。脑白金产品名称对于品牌的建立以及之后的营销起到了支持作用，对品牌建立起到了事半功倍的作用。产品名称表达了两种信息，其一，该产品是作用于脑部的；其二，该产品非常珍稀可贵。脑白金三个字识别度高、记忆强度高、容易引起人们关注。从脑黄金到脑白金，产品命名无不体现了创意者的匠心独运而又恰到好处，脑白金的命名既说明了产品的功效又为人们广为喜好，并且有品质感、档次感，确为杰作，反映了策划者对国人心理的深刻了解和高度概括能力。

(3) 人群定位——一矢中的。产品的作用机理决定了产品的消费人群是中老年人，失眠是成年人特别是中老年人普遍存在的现象，原因复杂。

脑白金无疑提高了一种比较有效的解决方案。而肠道不好，属于消化道疾病，更是多发病，脑白金产品由褪黑素加各种中药多管齐下，效果颇著。因此脑白金产品拥有较为广阔的市场空间。

(4) 包装。脑白金的包装主色调是海洋深蓝色，衬托了产品的科技色彩，以及人类追求永恒、回归自然的心态。包装不求变化，保持淳朴，也符合产品消费群体——中老年人的审美习惯。人物造型既有国人也有洋人，既反映了产品国际化的品质又不会令人产生陌生感、排斥感。尽管从单纯美学角度看，包装设计不算是上乘之作，但是符合了消费者第一的实用原则。

二、脑白金的宣传策略

(1) 产品定位——剑走偏锋。

1) 明晰的功效诉求。保健品作为功能性食品，其功效无疑是第一位的，产品要脱颖而出必须

具有自己的独特销售主张。这里脑白金采用了推理定位方法：由于年龄增长，人体大脑褪黑素分泌减少，因此导致了睡眠不良、肠道不好等各种疾病，而补充了脑白金，就恢复了年轻态，因此可以改善由于衰老引起的睡眠不良、肠道不好、并可以美容靓肤，延缓衰老，提高性功能。年轻态是对中老年人消除各种疾病、保持青春活力的高度概括，是脑白金产品宣传的一个重要概念。

2) 准确的礼品定位。说起“红桃K”，人们就会想到是补血的；谈到“三株口服液”，就会想到是调理肠胃的。但一提到“脑白金”，我们就会立即想到是送礼用的。其作为礼品的知名度远远高于其作为保健品的知名度。脑白金把自己的定位从保健品提升为礼品，无形中扩大了自己的市场范围，因为脑白金的购买者不仅是消费者，还有送礼者，产品不仅是保健品，而且是礼品，产品市场自然扩大了。

脑白金几乎功效和礼品概念宣传同时进行，并加以强势定位“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，语气间霸气十足，似乎是礼品的第一选择。产品的礼品定位带来了脑白金的销售成功，据有关调查，用于礼品的购买者远高于为功效而购买的消费者。

(2) 平面广告——波诡云谲。脑白金的功效宣传主要通过报纸进行。报纸作为一种媒体，具有时效性强、制作方便、诉求深入等特点。不利的方面是广告受众处于一种主动接受状态，报纸广告很容易被读者跳过，成为无效广告。如何在众多的广告中跳出来，吸引消费者，传达有效信息，是策划者时刻关心的问题。脑白金采用科普宣传，竭力推广其概念产品。

1) 新闻造势。在宣传初期，采用新闻炒作的方式，刊登大幅文章吸引读者注意。如：《人类可以长生不老？》、《两颗生物原子弹》与《98全球最关注的人》等。这些文章融典型事件、科学探索、未来人类命运展望于一体，强烈震撼了读者的心灵，使人们对脑白金形成了一种期盼心理，想要一探究竟。

2) 系列软文。紧接着是系列功效软文，分别从睡眠不足与肠道不好两方面阐述其对人体的危害，导入脑白金的奇特功效，指导人们如何克服这种危害。如：《一天不大便等于抽三包烟》、《人体内有只“钟”》、《孙女与奶奶的互换》与《生命科学的两大盛会》等。 题目引人入胜，内容轻松有趣，每个广告都由一个事例或者现象开始，最终归结到产品功效上，举重若轻，事半功倍。

3) 长篇文案。脑白金的策划者们深谙广告宣传真谛，通过大幅文案广告系统、全面地向人们阐述其产品功效，有了长度就有了深度，有了深度就有了力度。广告里不仅详细地介绍了疾病的危害和脑白金对人体的重要性，如改善由于衰老引起的睡眠不良、肠道不好等，而且把脑白金的功效延伸到美容靓肤、延缓衰老、提高性功能等方面。这样的宣传效果是重量级的，宣传也达到了高潮 。

4) 宣传创新。脑白金的宣传大量采用了漫画，开广告宣传之先河。有趣的画面配以精练的对白，以简单直白，生动鲜明的形式传达了广告信息，让人们在轻松的气氛里感受并接受了要表达的意图。

(3) 电视广告——毁誉参半。电视广告主要推广礼品概念，脍炙人口的广告语“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”家喻户晓。播放频率比较高的是姜昆−大山版，姜昆曾经是著名的相声演员，在中老年人群中具有较高的知名度和喜好度，以其作为产品代言人容易打动目标人群。大山给师傅送礼的情节也符合中华礼仪之邦的尊老爱幼的文化传统。至于有人认为其电视广告缺乏创意，可能是策划人员认为这样更符合目标人群的审美特点。不过，电视广告礼品篇主要打动的应该是年轻人，他们才是购买的决策者和执行者。相声作为一种没落艺术，姜昆作为一个过气明星，对现在的年轻一代有多大感召力？反映了电视广告定位不准。

(4) 媒体组合——各打各的。脑白金的宣传有意无意间造成了媒体分工，即报纸专攻功效，电视专攻礼品宣传。其实这是失当的：两种媒体固然各有所长，前者适合深度诉求，后者感染力强，但更应关注其传播受众。老年人由于脱离了工作，且相对文化素质较低，其信息来源渠道主要为电视和电台，而报纸的受众则以青年人为主。因此，功效宣传对老年人略显不够，这样导致目标人群自发购买意识不强，即使接受了礼品，因为没有产品信念的支持也不会对产品效果进行认真的体察，影响了持续消费。更何况在一些地级市场往往报纸发行量较低，覆盖面不够，不能成为有效媒体。

脑白金的市场启动往往采取比较稳健及长期的策略，因此和媒体谈判时处于比较有利的地位，可以拿到较低的折扣，这为他们的强力宣传赢得了较低的成本，保证了市场计划的顺利执行，但同时也形成了在个别媒体投放过度的现象。由于各市场部费用独立，也缺乏对强势媒体的整合利用。

此外，脑白金还采取一些现场直销活动和科普宣传活动，使产品宣传立体化，并不失时机开展公益活动和各种比赛，如举行电视模特大赛等，有力地提升了品牌形象。

资料来源：樽粮．脑白金：广告打江山．中国营销传播网，2002-04-12.

案例思考题

1. 脑白金之所以能够取得如此大的成功，你认为最重要的因素是什么？

2. 请指出脑白金广告的成功与不足之处。如果可以对此进行改进的话，请提出你的改进意见和想法。

相关链接

医药保健品价格为何高

中国的药品价格过高是不争的事实。2007年的两会尤其关注医药问题，会议上人大代表指出：药价“一降就死”，有的降价药品换个“马甲”就能起死回生。每一次降价，政府初衷是要压制流通渠道的价格加成，但结果每次都是药品生产商遭灾，最终在无利可图的情况下，有谁会愿意“赔本赚吆喝”呢？药品价格之所以一直这么高，主要有以下几方面的原因：

一是药价“虚高”始于定价。药品定价的基础应该是生产成本，但现在药价与成本已经没有什么关系了，而是按照市场需求确定药价，定价者更多考虑的是市场需求量、需求者的承受能力、同类产品竞争的情况等。物价部门对成本的核算主要以厂家上报的数据为基础进行，加上缺乏相关信息，很难看出药价是否“虚高”。专家介绍，目前国家调整价格的药品只占我国药品总量的1/10，大部分药品仍属市场定价。即使进入政府定价范围的药品，也留了一个“单独定价”的口子。

二是流通环节多，流通成本高。我国药品流通领域分市场和销售代理体系两块，后者是主渠道，由医药代表和一、二、三级代理商构成，这种多环节的流通渠道直接加大了药品流通成本，降低了流通效率，提高了药品价格。我国的药品流通环节有6～9个，而国外一般是两三个。药品从出厂到患者手中，往往加价200%～500%。

三是三大群体博弈药品价格。在我国，药品零售者、批发者、生产者是“药价虚高”的坚定维护者。药品零售者在我国有医疗卫生机构与平价药店。对前者来说，药价降低将直接影响其经营收入和运转，出于利益最大化的考虑，往往采取措施规避药品降价，以此避免由药品降价带来的利益损失。很多国家明令降价的药品，往往不在医院出现，取而代之的仍是一些高价药，对平

价药店来说，靠着低价格来维持和获取利润，药品一旦降价，它们的优势就会被削弱，利润自然减少，为了获取更大的利润，他们往往多进价格更高的替代药品。对药品批发商来说，药价高则运转顺利，低则生存困难。根据全国医药商业协会统计，医药流通行业利润率仅为0.74%，费用率则高达8.75%。药价降低无疑会压缩它们的利润空间，使其发展更加困难。对药品生产商而言，由于不能转嫁降价带来的损失，因此处于劣势地位。它们“两面受敌”：一面是药品价格下调，另一面是生产成本上涨，生存和发展越来越困难。面对一再降价的压力和利润的逐渐减少，不少企业降低了生产积极性，甚至放弃生产，转而改变剂型、包装、品名，将老药变成“新药”，给“新药”申报一个几倍于老药的价格。上述三者利益关系紧密相连，很容易就形成“价格同盟”，致使药品价格居高不下。

四是以药养医的制度沉疴。随着我国市场经济的发展，在政府对医疗机构的投入越来越少的情况下，为保障医疗机构的正常发展，国家给予相应的补偿政策，就是允许医疗机构用药品的收入弥补财政经费拨付的不足，在降低医疗服务价格和减少对医院财政投入的情况下，医院可以在药品进价基础上加价15%卖给患者，这种机制上的缺陷导致了医疗机构“以药养医”的局面。

我国药品多是通过医院销售的，医院成为药品厂商的必争之地，而医院的这种盈利性导致其在药品销售中追逐利润最大化。目前大医院药品收入平均约占医院总收入的50%～60%，一些基层医疗机构的这一数字已高达80%～85%。在利益驱动下，掌握处方权的医生往往避开政府降过价的药品，不给患者开低价药，代之以利润空间较大的高价药品。因此，利润少的降价药品失去了竞争力。

营销策划实战

1. 2002年，泡沫剂型的女性护理产品伊人净引爆大上海，给女性带来了革命性的护理理念。伊人净无论是产品名字、包装设计、技术含量、使用效果及便利性方面，都具备了足够的产品力。2003～2004年，随着伊人净在全国各地的陆续火暴，隐私用品营销开始了。在中国，护理产品是一种比较特殊的产品，而且竞争越来越激烈，产品同质化现象严重，如果请你为一种女性护理新产品做一个营销策划，你该如何来做呢？请写出你的营销策划方案。

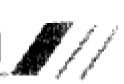
2. 如今，保健品的广告越来越多，请你搜集几条保健滋补品的电视广告，结合所学的知识，分析这些广告的创意在哪儿，并指出其成功与不足的地方。如果让你来设计这些广告，你又会怎么做呢？请说出你的想法。

本章小结

医药保健品营销策划经历了USP时代、品牌时代、定位时代、玄销时代4个阶段。常规的医药保健品营销模式有：传统营销模式、STP营销、4P营销模式、4C营销模式和整合营销模式。

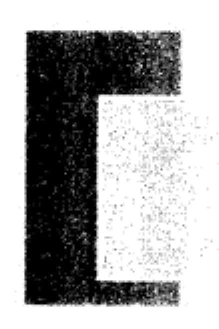
医药保健品营销渠道的类型有以下三种：直接渠道与间接渠道；长渠道与短渠道；宽渠道与窄渠道。医药保健品渠道的设计要考虑产品因素、市场因素以及企业自身因素，营销渠道的设计决策包括：① 确定营销渠道的基本模式；② 确定营销渠道的数量；③ 确定渠道成员的权利和义务；④ 渠道设计方案的评估；⑤ 营销渠道“窜货”的控制策略。在设计完渠道后，企业还必须对具体的中间商进行选择、激励与定期评估，必要时还要调整渠道。开展营销终端工作可以从硬终端和软终端两个方面入手。

医药保健品一般促销策略包括人员推销、广告促销、营业推广和公共关系；特殊促销策略包括义诊、



规模义诊、社区营销、1+1捆绑营销、仪器营销、会议营销、旅游营销和数据库营销。

医药保健品的广告策略包括：合理定位广告诉求点，树立产品独特个性；选择有效媒介，迅速而生动地传递产品信息；注重企业形象和品牌形象的宣传；将医生、药剂师等专业人士纳入广告诉求对象。在保健品广告中，常见的定位方法有以下几种：以理服人的功能定位；打动人心的亲情定位；别出心裁的礼品定位；入乡随俗的本土化定位；网罗女人心的心理定位。



第16章

快速消费品策划

开篇案例

“蓝猫”抢滩儿童饮料市场

提到儿童饮料人们很自然想起酷儿，一个蓝色的大头娃娃以独特的姿态吸引着小朋友们的目光，意料之中酷儿成了2003年果汁市场当之无愧的黑马。然而事隔一年，一只蓝猫横空出世，扬言要改写中国儿童饮料市场！

虽然酷儿捷足先登抢去儿童饮料市场的第一块蛋糕，但是酷儿并没有直接对着饮料市场说是儿童饮料，不知是因为说了会减少目标消费群还是另有企图。但是一个大型投资公司却看到了这一市场的空白点，遂与蓝猫淘气卡通中国公司合资开发了专门针对儿童市场的饮料——蓝猫淘气咕噜噜多维饮品。在卡通片上蓝猫以聪明博得小朋友的喜爱，在饮料上他们再度把蓝猫的聪明嫁接过来，让业内人士不得不惊叹于他们的灵活。

这个主要针对中国4～12岁年龄段儿童的饮料上市之初便把目光盯在3.8亿儿童身上。产品的定位直接决定着营销模式，蓝猫针对细分市场所采用的方式是区域总代理制，但他们不仅向代理商提出了经济实力和经营条件的要求，而且优先选择非行业代理商。蓝猫对这一做法的解释说明了他们的出发点：饮料行业内大实力的代理商一般对新产品重视程度低，不会将其作为重点产品推广；另外一方面，蓝猫饮料的目标消费群是儿童，这就决定了与大众饮料在销售渠道的差异性，所以选择行业代理商会出现弊大于利的现象。就是如此高的条件令蓝猫人想不到的是在全国竟然签了300多个大客户，网络遍布全国……

据了解，“蓝猫”系列动画片由于在全国1019家电台连续播映数年，其贴片广告家喻户晓。“咕噜噜”产品借“蓝猫”卡通热播之势，在以幼儿为主流消费群的市场中拥有了极高的品牌优势。“咕噜噜”产品一上市，就紧紧抓住了位于学校附近的多家“蓝猫”连

销专卖店为主销渠道，连同大卖场渠道的覆盖，辅以店头POP、卖场堆头设置等促销手段，迅速抢占销售终端。一个刚刚2岁的孩子竟然指名要蓝猫咕噜噜，可见蓝猫在儿童当中的影响力。

准确的产品定位、势不可挡的媒体宣传、独特的营销模式只是蓝猫发展的硬件条件，而决定他们能否成为儿童市场的主流产品，除了贴片广告外还要对大人进行宣传，因为儿童的饮食多是由父母选择；另外在营销方面发展的速度过快，就势必出现管理的漏洞，所以还没走稳的蓝猫不要急于快跑。

16.1 快速消费品概述

16.1.1 快速消费品的概念

快速消费品（fast moving consumer goods，FMCG），指消费者消耗较快、需要不断重复购买的产品。快速消费品也被称为“包装消费品”（packaged consumer goods），顾名思义，产品经过包装成一个个独立的小单元来进行销售。典型的快速消费品包括日化用品、食品饮料、烟草等，药品中的非处方药（OTC）通常也可以归入此类。与快速消费品概念相对应的是“耐用消费品”（durable consumer goods），通常使用周期较长、一次性投资较大，包括（但不限于）家用电器、家具、汽车等。

正因为快速消费品消耗较快，且需要不断重复购买，它关系到所有人群的日常生活，因此快速消费品有着全球最为广泛的市场，以及全球每年最大的购买金额。所以，快速消费品市场是世界上最大也是最重要的市场；又因为其消耗快且技术门槛低，快速消费品市场无疑也是全球竞争最激烈的市场。

16.1.2 快速消费品的基本特征

快速消费品的基本特征是包括了产品周转周期、通路特征、市场生动化组织形态、销售组织特征、物流状况、售后服务着重点等各项特征的总和（见表16-1）。

表16-1 快速消费品基本特征

区别特征	特征内容
产品生命周期	短
通路特征	短而宽，进入市场时，稍长稍宽更有利于加强产品告知，刺激消费需求；建设市场时，应加强对通路的管理和控制
市场生动化组织形态	在人流量大、档次高的地区地段设立户外广告牌做产品形象广告，如机场、广场、大商场附近等；在卖场进行现场演示、促销、折价销售等活动
销售组织特征	分公司制
物流状况	在一个或临近几个区域设库房
售后服务着重点	主要体现在对客户投诉的迅速反馈和有效处理

16.1.3 快速消费品的消费者购买习惯

1. 快速消费品的消费特性

（1）便利品，消费者可以习惯性地就近购买。

（2）视觉化产品，消费者在购买时很容易受到卖场气氛的影响。

（3）品牌忠诚度不高，消费者很容易在同类产品中转换不同的品牌。

这些消费特征决定了消费者对快速消费品的购买习惯是：简单、迅速、冲动、感性。

2. 快速消费品的消费者购买决策

由于快速消费品的购买多属于感性购买，购买的频率较高，产品的价值较低，因此，在购买时，消费者较少甚至不去收集有关产品的信息，经常跳过信息收集这一阶段，凭着感性或冲动选定某一品牌，迅速做出购买决策，购买后的行为表现也不是很强烈。快速消费品的购买决策可表示为：需求→购买欲望→品牌选择→购买决策→购买后行为。

3. 快速消费品在各生命周期的消费形态

快速消费品在生命周期的不同阶段的消费形态也具有与耐用消费品相区别的特点（见表16-2）。

表16-2 快速消费品在生命周期各阶段的消费形态

产品生命周期	消费形态
导入期	产品入市，消费者对产品的认知阶段，由于快速消费品的购买周期短频率高，许多消费者会发生冲动购买
成长期	消费需求增多，购买人数和购买频率迅速增加
成熟期	消费者凭质量、品牌、口碑等原因，进行品牌选择和界定，一部分消费者的购买频次较固定，另一部分消费者也会转向购买其他产品，或同时使用多种品牌

16.2 快速消费品产品策划

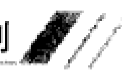
对于任何企业来说，产品一定是其经营活动的核心。产品的组合、定价、新产品的开发和上市构成了营销活动的基础和前提。相对于耐用消费品而言，快速消费品的市场生命周期日益缩短，消费者需求波动大，且消费者对快速消费品的敏感度不高，产品的可替换性大，产品质量很容易被销售者直接感受和判断，而且对消费者的二次购买行为和忠诚度有决定性的影响。因此，快速消费品企业首先要研究的便是产品的营销策划。

16.2.1 产品组合策划

产品组合是指一个企业生产经营的全部产品的结构，即各种产品线及产品项目的有机组成方式。产品组合一般包括若干产品线，每一条产品线内又包括若干产品项目。产品的正确组合可以使企业在资源有限的条件下充分利用销售机会。

1. 产品组合的相关概念

与产品组合相关的概念有产品组合的深度、产品组合的长度、产品组合的宽度和产品组合的相关性。

2. 扩大产品组合策略

扩大产品组合策略是指开拓产品组合的宽度和加强产品组合的深度。开拓产品组合宽度是指增添一条或几条产品线，扩展产品经营范围；加强产品组合深度是指在原有的产品线内增加新的产品项目。

(1) 扩大产品组合策略的方式包括：在维持原产品品质和价格的前提下，增加同一产品的规格、型号或款式；增加不同品质和不同价格的同一产品；增加与原产品相类似的产品；增加与原产品毫不相关的产品。

(2) 扩大产品组合策略的优点有：满足不同偏好的消费者的多方面需求，提高产品的市场占有率；充分利用企业信誉和品牌知名度，完善产品系列，扩大经营规模；充分利用企业资源和剩余生产能力，提高经济效益；减小市场需求变动性的影响，分散市场风险，降低损失程度。

3. 缩减产品组合策略

缩减产品组合策略是削减产品线或产品项目，特别是要取消那些获利机会小的产品的生产，以便集中力量经营获利最大的产品线和产品项目。

(1) 缩减产品组合的方式包括：减少产品线数量，实现专业化生产经营；保留原产品线、削减产品项目；停止生产某类产品，外购同类产品继续销售。

(2) 缩减产品组合的优点有：集中资源和技术力量改进保留产品的品质，提高产品品牌的知名度；生产经营专业化，提高生产效率，降低生产成本；有利于企业向市场的纵深发展，寻求合适的目标市场；减少资金占用，加速资金周转。

4. 高档产品策略

高档产品策略，就是在原有的产品线内增加高档次、高价格的产品项目。实行高档产品策略的好处主要有：

(1) 高档产品的生产经营容易为企业带来丰厚的利润。

(2) 可以提高企业现有产品声望，提高企业产品的市场地位。

(3) 有利于带动企业生产技术和管理水平的提高。

需要注意的是，企业采取该策略也会承担一定的风险。因为企业习惯生产廉价产品的形象在消费者心目中不可能立即改变，以致高档产品难以很快打开销路，从而造成新产品项目研制费用难以迅速收回。

5. 低档产品策略

低档产品策略，就是在原有的产品线内增加低档次、低价格的产品项目。实行低档产品策略的好处：

(1) 借高档名牌产品的声誉，吸引消费水平较低的消费者慕名购买该产品线中的低档廉价产品。

(2) 充分利用企业现有生产能力，补充产品项目，形成产品系列。

(3) 增加销售总额，扩大市场占有率。

与高档产品策略一样，实行低档产品策略能够为企业寻求新的市场机会，同时也会带来一定的风险。如果处理不当，可能会影响企业原有产品的市场声誉和名牌产品的市场形象。此外，这一策略的实施需要有一套相应的营销系统和促销手段与之配合，这些必然会加大企业营销费用的支出。

16.2.2 产品价格策划

在市场经济条件下，企业对其产品如何定价从来都是企业经营者最重要的决策之一，因为价格是市场营销组合中唯一为企业提供收益的因素，同时价格又是市场竞争的一种重要手段，定价是否恰当将直接关系产品的销售量和企业的利润额。

1. 快速消费品的定价原则

基于消费品对快速消费品购买习惯的特点，在制定价格政策时要遵循以下原则：

（1）使用低价原则。消费者对快速消费品的敏感度通常比较大，因此更热衷于价格折扣促销等低价策略。

（2）产品不同生命周期采用不同的定价策略。

新上市的品牌，快速消费品大都会保证各级渠道足够的利润空间，以求更多的经销商经销其产品，其铺市率较高、渠道面较广，因此产品价格偏高。

成熟的品牌，价格透明度较高，品牌的认知度、美誉度较高，选择经销商和终端较为容易，各级经销商的利润空间相对较低。从价格政策的制定上看，应促使提高其总销售量来获得利润。

（3）在很多特殊的销售渠道可制定高价。如宾馆、酒店、娱乐场所等，快速消费品可以采用较高售价的销售策略，其关键在于如何刺激销售商。

2. 快速消费品的定价策略包括：

（1）“撇脂”定价。“撇脂”定价是指与竞争产品的价格相比，企业为产品制定的价格往往比较高。这种定价策略有三个优点：有助于企业快速收回研发成本；有利于维护创新产品的独特形象；生产商可以控制市场对产品寿命周期中引入期阶段的需求，从而调整生产能力以满足市场需求。其缺点是吸引竞争者加入。

由于快速消费品的消费者多属冲动型购买者，这种产品特点决定了企业可以在产品导入期采用“撇脂”定价来获得高额利润。

（2）渗透定价。渗透定价又称为市场减法定价，它以低价作为营销武器。当竞争者进入有着几十个竞争品牌的新行业时，其定价往往明显低于竞争对手的价格。

（3）竞争性定价。大多数产品的定价都要受到竞争者价格的限制。在快速消费品市场上，新产品层出不穷，竞争激烈。因此，竞争者的价格构成了价格的基本水平。采取竞争性定价策略时，企业还应考虑整体的市场形势、企业在市场上的地位以及企业与竞争者的价格之间的关系。

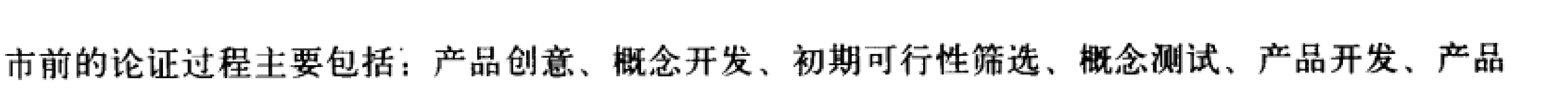
16.2.3 新产品上市策划

由于快速消费品的产品生命周期日益缩短，产品推出市场的速度加快，因此，企业要想在市场中获得持续的市场竞争力，就必须不断地研究与开发新产品。

1. 快速消费品新产品上市前的论证

上市前的论证会使新产品上市的成功率大大提高。上市前的论证，往往为以下一些问题提供答案：产品的目标消费群是谁、应该实施何种差异化竞争优势去吸引消费者、如何争夺竞争品牌的市场份额或者创造新的市场。

在产品上市之前，企业应该就产品的概念、消费者对该产品的市场需求、产品的定位、产品的工业化等进行详细研究，并根据这些发现进行产品的设计，为新产品的成功上市提供依据。上



市前的论证过程主要包括：产品创意、概念开发、初期可行性筛选、概念测试、产品开发、产品测试、试销，最后做出是否推出市场的决策。

经过上述论证，企业在新产品上市前就能对其销售前景做好充分准备，并可以据此及时调整营销策略。

2. 快速消费品上市的频率与规模

快速消费品市场变化较快，新产品上市的频率比一般耐性消费品高很多。

（1）数量。一般的快速消费品企业，一年正常推出新产品的数量为四五个。很多大型的跨国快速消费品企业有时一年新产品可以达到上百个，因此，快速消费品市场新产品上市数量较多；

（2）上市时机。快速消费品市场环境处于一个动态变化环境之下，企业不能按照企业单方面的设想作新产品上市准备，必须根据市场竞争环境的变化而改变新产品推动的时间。因此，快速消费品新产品上市的时机需要判断与调整；

（3）资源投入。快速消费品企业对于现金流要求很高，所以，快速消费品企业在刚刚进入市场时资源投入十分巨大，应该预算一定时间的亏损期。

3. 攻击竞争对手获得快速入市

该策略是指攻击竞争对手的弱点，利用最短的时间获得新产品快速入市。快速消费品新产品上市攻击对手主要有几种方法：

（1）产品弱点。一种产品的弱点可能表现在产品品质、产品包装、产品价格、产品定位等方面。对竞争对手的产品某一方面的弱点进行攻击，可以占领市场空白领域或竞争对手无暇顾及的领域。

（2）渠道弱点。新产品利用竞争对手渠道覆盖的真空或薄弱区域，来获得快速上市。

（3）传播弱点。全国性品牌虽然具有普遍性的优点，其传播也多选择全国性媒体。但如果新产品是区域性品牌，也可以使用区域性媒体，通过与消费者紧密接触，打破竞争对手的高端封锁，使用恰当也可以起到很好的阻止对手的目的。

（4）闪电策略。一般而言，全国快速消费品企业比较注重借重经销商力量打开全国性市场。新上市区域性品牌可以利用全国性品牌的这个特点，通过高效的执行力来打破竞争性品牌市场节奏，通过闪电战让对手防不胜防。

4. 运用新型促销手段占领市场

快速消费品新产品上市的新型促销手段有：

（1）体验代替买赠。因为快速消费品有高频次购买，低单价销售特点，新产品上市采用实物形态的促销可能会带来市场的恶性循环。体验营销是将用于广告传播的费用划分一部分，用于消费者互动活动，以体验代替传统的买赠手段。

（2）媒体超级货架。媒体成为货架是未来快速消费品新产品促销趋势，企业不再简单地进行说教式广告投放，而是与媒体讨价还价，通过与媒体结合，使媒体成为产品宣传的货架。

（3）品牌公关营销。从发展趋势看，中国社会越来越重视对可持续发展建设的重视，以事件为载体的事件行销将为越来越多中国企业所接受。而且，随着奥运会在中国举办日期越来越近，快速消费品越来越重视对于事件营销的关注与利用。

（4）电子平台利用。随着互联网深入人心，电子交易平台的日趋成熟，通过电子平台进行的

消费者营销将越来越成为趋势。

（5）一对一营销。由于快速消费品难以面对众多的目标人群做一对一营销，因此，可以有效利用针对快速消费品新产品市场调研中的数据库，以及超市销售数据。快速消费品企业建立与超市销售系统连接的网络平台，获得消费者的消费需求数据。特殊的通路系统也为快速消费品一对一营销创造了条件，如风靡酒店与酒吧的餐饮夜场洋酒通过一对一营销获得了良好的市场业绩。

5. 保护新产品占领的现有市场

（1）建立档案。建立新产品市场活动过程中一套完整的档案，将新产品市场表现记录在案。通过对原始市场情况阶段性分析调整市场活动与市场行为，形成制度，并建立一套市场管理制度文本，在实践中不断修正。

（2）清晰流程。快速消费品新产品维护设计非常多的关键环节，制定新产品上市维护的清晰的流程，通过流程来梳理产品维护的技术性环节；

（3）危机机制。建立新产品维护与建设的危机体系。随着中国消费者主体意识的提升，危机管理对中国任何快速消费品企业来说都显得至关重要，即使是有百年历史的雀巢、宝洁也面临着产品不断的危机袭击。

16.3 快速消费品品牌策划

与其他行业不同，快速消费品公司如果想获取销售收入和利润，就需要消费者对公司产品的认同，而消费者认识产品，在很大程度上是通过品牌。品牌知名度对于快速消费品销售是非常重要的因素。消费者对快速消费品的敏感度不高，产品的可替换性大，产品质量很容易被销售者直接感受和判断，而品牌知名度对消费者的二次购买行为和忠诚度有决定性的影响。

16.3.1 品牌战略

企业在运用品牌策略前，必须对具体的品牌策略做出战略规划。快速消费品的品牌战略包括以下方面。

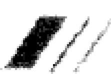
（1）品牌定位。品牌定位也即品牌差异化，是以产品定位为基础的。品牌差异化不应该只停留在产品、技术、广告等层面，应该将差异化的精髓植根于企业中，贯穿于企业活动的始终，并传递给消费者。否则差异化没有持续性，对企业品牌促进也仅仅是昙花一现，甚至累计成负品牌效应。品牌定位可以用于新产品和老产品。对于新产品，可以实现全新的品牌定位；对于即使被过度推广的老产品，也可以从新的视角，运用新的独特思维，实现品牌重新定位。

（2）品牌创意。在快速消费品市场上，新产品层出不穷，而许多新产品的命名了无生机。事实上，企业往往很难有给新产品重新命名的机会，这时，就需要在原有的品牌定位上发掘新的创意，增加产品推广成功的可能性。

（3）资源整合。对于快速消费品产品来说，应该是有合适的资源整合与传播形式，才会有新品牌。如果没有与新产品品牌相匹配的资源整合能力，就不可能有新产品品牌诞生。

（4）产品市场。许多有创意的产品，由于多是一种实验室式的产品概念，并没有获得市场销量和市场份额。这样的品牌概念再新也不能保证这种产品构成持续的品牌优势。

（5）品牌管理。企业如果只重视创造新品牌，而忽略品牌管理，就难以使现有品牌成为可持

续发展的大品牌。

（6）品牌资产化。品牌资产化就是品牌公益化。品牌资产不同于固定资产和流动资产，可以由专门的机构来精准评估其价值，评估品牌价值的最佳机构是公益事业组织和受益群体，只要他们将品牌活化，社会的评估天平也倾向于他们的观点。当然，品牌资产化的前提是，企业品牌资产有相当的基础。否则，公益化就不是资产化，而变为沽名钓誉、哗众取宠，社会天平一旦反向倾斜，企业品牌将面临灭顶之灾。

16.3.2 品牌模式

1. 功能品牌模式

所谓功能品牌，是指以功能为区分的品牌。在此品牌模式中，核心内容是对消费者价值的独特理解与把握，每一品牌都是一对一地针对消费者的需求建立起来的。

（1）功能品牌的细分。针对消费者需求，通过独特的品牌经理制与产品细分策略，将消费者价值清晰地“量化”，从而以产品功能来定位每个品牌。例如，在日化领域，宝洁一直信奉功能品牌模式，并对产品功能进行细分。比如针对洗发用品功能性强的特性，根据洗发的多种功能进行市场细分，有柔顺的飘柔、去屑的海飞丝、营养的潘婷、专业发廊效果的沙宣以及草本精华的伊卡璐。一直以来，宝洁都依靠这种功能细分策略来给竞争者设置路障。

（2）功能品牌的传播。随着功能品牌的发展，品牌定位应形成功能定位与情感定位的统一，并通过这种结合对功能品牌进行传播。传播的手段可以是营销管理活动中的促销组合，即广告、销售促进、人员促销和公共关系。需要注意的是，各种促销组合的运用应配合产品生命周期的不同阶段中市场需求的反应。例如，宝洁的广告传播中对于功能的描述十分直接，而在推广活动中，宝洁则十分重视运用公关等手段对品牌特性进行传播。

（3）功能品牌的深化。一般而言，当某一品牌产品在市场获得较高的市场认同度、占有一定市场份额时，竞争对手便开始通过模仿品牌管理的做法、模仿产品形式及营销手段等与该品牌产品竞争。此时，企业应突破简单的功能定位，通过氛围、个性、趋势、形象手段等形成品牌壁垒，让竞争者无法超越。

2. 价位品牌模式

所谓价位品牌，是指把“价格、档次”作为区分的标志将产品线中的各品牌区别开来。在这种模式下，各个价位品牌相互独立、互不冲突，但又呈现相互补充的态势，扩大了市场覆盖面。

价位品牌在竞争中有其独特的优势：一方面，所有同一档次的产品共用一个品牌，可以大大节省推广费用，对一个品牌进行宣传的同时可以惠及所有产品，而且众多品牌一同出现在货架上，可以彰显品牌形象；另一方面，由于原有品牌已经具有一定的市场地位，新产品的推出无需过多宣传便会得到消费者的信任。同时，新产品的宣传，也可能同时提升原有产品的销量。

16.3.3 品牌延伸策略

所谓品牌延伸，就是指一个品牌从原有的业务或产品延伸到新业务或产品上，多项业务或产品共享同一品牌。品牌延伸是多元化经营企业面临的最重要的战略问题，因为企业经营战略的核心和目的就是品牌战略，而品牌延伸是品牌战略的重要内容之一。

具体来说，品牌延伸战略可以应用在以下几个方面。

1. 新产品推介

当企业的某一品牌在市场上家喻户晓，知名度很高时，企业向市场推介新产品，就能提高新产品的市场认知率，减少新产品开发费用，并能很快赢得消费者的首肯和默认。良好的信誉有助于消费者对新产品的戒备心理，有助于使新产品容易为市场所接受。

2. 新产品定位

在进行产品定位时，如果企业采用品牌延伸策略，那么就能借助成名品牌推出新产品，使其能够沿袭成名产品在市场上的独特形象，新产品的定位也就更加容易了。

3. 新老品牌互动

一旦品牌延伸获得成功，就可以实现与原品牌之间的良性互动。一方面提高了该品牌的市场占有率，有更多的消费者使用该品牌的商品，扩大了原品牌的影响与声誉，提高了该品牌的知名度；另一方面，消费者使用延伸产品时的良好体验和感受，反馈回来会对原品牌声誉产生积极影响，又使原品牌的地位得以上升。

16.3.4 多品牌策略

所谓多品牌策略，是指企业决定在同一类产品领域同时经营两种或两种以上互相竞争的品牌。

多品牌策略不是把一种产品简单地贴上几种商标，而是追求同类产品不同品牌之间的差异，包括功能、包装、宣传等诸方面，从而形成每个品牌的鲜明特性。这样每个品牌都有自己的发展空间，不会发生市场重叠，使每个品牌在各产业中拥有极高的市场占有率。

多品牌策略的核心就是深度细分。通过深度细分，多层面，多角度，多视野构建成熟的多品牌战略。该策略的主要内容如下。

1. 深度细分区域市场

一般而言，某一产品的大市场由众多区域市场组成，因此产生了针对区域市场的细分品牌。深度细分区域市场是很多大品牌实施落地战略，消灭诸侯纷争的重要手段。因此，从事快速消费品品牌策略规划的专业人员，要有意识从深度细分区域市场出发，建立独特的区域市场品牌文化，从而实现新产品区域品牌战略。

2. 深度细分目标人群

对于快速消费品来说，对目标人群进行深度细分后，消费人群每一个细微的变化都可以构成快速消费品细分产品的新品牌。深度细分目标人群的标准有：职业、生活情调、经济收入、价值观、年龄、性别等。

从上述细分标准可以看出，单一要素变化本身可以构成快速消费品新产品与新品牌，这本身就为企业开创性地构建新产品新品牌提供了巨大的思考空间；而且，新产品目标人群要素组合可以构成新的产品创新与品牌创造空间，这种策略性组合提供了更大的新产品新品牌创造空间。

3. 深度细分产品系列

一个品类产品诞生后，还要扩充产品组合，即新产品的长度、宽度、深度等，真正使新产品



充实。通过深度细分产品系列，可以构成快速消费品新产品新的品牌战略。

4. 深度细分渠道结构

对于快速消费品来说，不同渠道也可以构成产品的不同品牌。因此可以采用渠道来作为划分产品的手段与方式。比如白酒行业、乳制品行业等。企业可以根据不同渠道推出不同品牌，这样既可以杜绝渠道窜货，还可以获得一定的市场溢价。

专栏16-1　联合利华的品牌策略

作为一家知名的具有丰富文化底蕴的跨国大公司，联合利华有着丰富、成熟的品牌管理经验。联合利华每年都要花费近60亿美元推广自己的品牌，使之成为世界上广告花费最多的公司之一。除了巨额的广告投入外，联合利华对品牌推广也有着自己独特的做法。它将品牌的发展分为三阶段：

品牌生存阶段：即要保证品牌生存所要具备的基本生存条件。如需要有产品的配方和广告以及分销和营销的改良。

品牌创新阶段：即品牌要有新的形式，品牌要不断以新的形式创造新的价值。如过去只有洗衣粉和洗衣液，现在公司发明了一种洗衣药片，洗衣药片放在洗衣机中有洗衣粉和液体的功能。品牌正是要通过其他形式创造价值。

品牌突破阶段：即要让品牌有所突破。如联合利华2002年推出了速食汤，它是一种投币购买食物，类似于从投币购买机购买可口可乐。

通过这三个阶段的品牌推广，再加上巨额的广告投入，联合利华的品牌推广活动取得了巨大成功。

16.4　快速消费品渠道策划

营销渠道是指由各种旨在促进商品和服务的实体流转以及实现其所有权，由生产者向消费者或企业用户转移的各种机构及其相互关系构成的一种有组织的系统。一般来说，营销渠道由制造商、分销商、零售商三部分构成。

16.4.1　快速消费品营销渠道特点

快速消费品企业必须首先识别真正的最终用户，确定同质顾客群体，然后根据顾客的渠道功能需要来区分企业现存的渠道能力和竞争对手的渠道能力。快速消费品的营销渠道的特点如下。

1. 市场覆盖面广

快速消费品购买人数众多，居住地分散，需要庞大的分销网络。在目前的中国市场，商业网点密度大，分布面广，营销渠道在快速消费品的销售中所占比重巨大。

2. 物流系统要求高

快速消费品种类繁多，结构复杂，需求总量巨大，其营销渠道承担着巨大的物流量。另一方面，快速消费品有着消费周期短的特点，因此对物流系统的周转速度也有很高的要求。

3. 购买频率高，数量少

对消费者来说，每次购买的数量较少，但次数多。目前对快速消费品的单件或少量购买是主流，故多采用密集性营销渠道。

4. 需要层次较多

不同消费者购买快速消费品要求不一样，客观上要求有较多层次的营销渠道和较多类型的零售方式与之相适应。

5. 结构长而宽

快速消费品需要深入至各个狭小的销售点，目前一般采用较长的渠道以进行渗透。快速消费品的终端零售商多表现为就近进货，而且根据消费者购买便利性的要求，多选择在住宅区附近，营销渠道也因此变得长而宽。

6. 渠道控制权存在竞争

生产商一般不参加快速消费品直接销售，而承担主要的促销推广任务。中间商多为独立运营，与生产商仅有合约关系，因此两者之间存在矛盾。

16.4.2 快速消费品营销渠道设计

营销渠道设计，就是指为了实现企业的营销目标而对各种备选的渠道结构进行深入地评估和选择，进而开发全新的营销渠道或对现有的营销渠道进行改进的过程。

1. 营销渠道的目标

设计营销渠道需要达到以下三个方面的目标：市场覆盖率、渠道控制度以及渠道灵活性。

（1）市场覆盖率，是由市场性质与企业的市场定位所决定的。市场覆盖率按照从低密度的覆盖到高密度的覆盖可以分为独家分销、选择分销和密集分销三种类别。

（2）渠道控制度，就是指企业需要保持对渠道中间商销售行为进行控制的程度高低或大小。

（3）渠道灵活性，又称为渠道的可伸缩性，是指企业营销渠道结构易于变化的难易程度。渠道灵活性对于新产品的市场尤为重要。

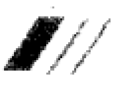
2. 影响快速消费品营销渠道的因素

快速消费品行业的特点要求营销网络健全，渠道顺畅，要求产品无所不在，以便在消费者进行重复购买时更加方便，甚至伸手可及，“重复购买”是快速消费品营销的灵魂，而灵魂的载体就是营销渠道。影响快速消费品行业营销渠道绩效的主要因素如下。

（1）营销渠道的经济性。现在快速消费市场激烈的竞争使企业在构建营销渠道时不得不首先考虑成本的问题。寻找有规模、资金雄厚、经验丰富、设施齐全的经销商是销售产品的有力保证。

（2）营销渠道的可控性。快速消费品产品的同质化很强，渠道成员很容易转向其他类似产品或品牌。另外一方面，较宽的销售区域内折价的不同，使得经销商有机会获得较大的利差，这也是造成“窜货”的最根本原因。为了有效控制渠道，生产商往往从最开始选择渠道成员时就把可控性放在首要考核之列。

（3）营销渠道的服从度。服从度与可控性是两个不同的概念，有时候生产商通过强行要求，



如通过返利要挟经销商等对渠道成员进行控制，但渠道成员的服从度并不高。选择一些较小的经销商是现在很多生产商的渠道策略。

（4）营销渠道的覆盖能力。因为快速消费品的广泛性和即时性要求，生产商在选择渠道成员时，特别是新产品上市时，特别需要渠道成员具有很强的快速市场覆盖能力。这种能力与渠道成员商的专业性、拥有终端或用户的数量有直接关系。

3. 快速消费品营销渠道设计

（1）新产品上市。快速消费品大都采用较长的销售通路，以便于更快地完成产品铺市、更有利于刺激消费需求。因为当地经销商、代理商更了解当地各种情况、更会处理当地各种复杂的关系，此时，利用他们的力量，才有可能更快地将产品的终端展示。

（2）相对成熟的产品。快速消费品品牌的销售渠道一般短而宽，更加多样化，更加复杂，更加注重立体的分销。但终端面积较小，其更注重在人流量大、档次较高的地区设立户外广告牌做形象广告，在终端进行使用演示、促销、折价等销售活动。此时，他们会更加广泛地建立完善自己的分销网络，加大产品的覆盖率。

（3）区域分销模式。区域分销模式目前已经成为快速消费品行业的主要分销模式。根据一级批发商的背景和其他条件挑选最合适的，发展成为分销商，从而实现区域及当地分销，减少了中间层次，将传统模式的二级、三级合并，并通过与直销的结合，提高了销售的主动性。在此基础上，拥有多种产品多种品牌的公司各下属企业采用统一的销售渠道，让客户实现一站采购，公司的区域分销中心和全国销售总部相连形成有计划、有组织、控制良好的体系，在销售中心与关键最终客户之间建立反馈，提高销售体系的反馈速度。这种联合分销模式广泛地被跨国企业所采用，如联合利华、可口可乐、百事可乐、宝洁等公司。

（4）中小型快速消费品企业。区域分销模式不适合中小型快速消费品企业，对他们而言，最佳方式是建立以分销商为核心的区域分销体系和核心客户体系，同时迅速进入新兴的分销渠道。

4. 销售组织结构设计

（1）分公司制的销售组织结构。根据其渠道设计、渠道发展状况及终端等不同，快速消费品品牌采用分公司制的销售组织结构为多。面对庞大、立体的分销网络和更为繁杂、更琐碎的销售工作，设立分公司制加大分部权限，减少了部分非必要的办事程序，这样对市场的反应速度就会更快。

（2）强调扁平化管理。扁平化管理一方面减少销售渠道的级数，一方面减少自身营销系统的层级，加大对市场的反应力度。企业在外地一般不设销售分部，其营销部直接面对省一级经销商或直接面对区域经销商。

16.4.3 快速消费品营销渠道管理

1. 快速消费品渠道成员的选择

快速消费品选择渠道成员应做两方面的考虑：

（1）目标市场。快速消费品企业的经营意图是将产品打入目标市场，让需要企业产品的最终用户能方便地购买公司产品；因此在选择渠道成员时不应将公司产品特性作为考虑重点，而应以消费者为依据，认清产品的目标市场及消费者购买习惯，以方便他们的购买为基本原则，以最快

的速度，在最方便的场合将产品送到消费者的手上。

（2）运行效率。快速消费品行业的激烈竞争致使行业利润下降，如果渠道运行效率低下，必然会进一步增加企业成本、降低产品价格优势，会对产品的快速流通和销售产生极大阻力。所以在选择渠道成员时，一定要比较各个经销商的运行效率，选择能提高渠道运行效率的渠道成员。

2. 快速消费品渠道成员的激励和评价

（1）渠道成员的激励。渠道管理强调要不断增强维系双方关系的利益纽带，为使营销链高效运转，快速消费品企业应针对渠道成员的需求，持续提供激励，激发他们的产品推广热情。比如给予物质或金钱奖励来肯定渠道成员在销量和市场规范操作方面的成绩；为渠道成员提供产品信息培训，帮助他们提高服务水平等。

（2）渠道成员的评价。为确保营销渠道的高效运转，快速消费品企业还应定期对渠道成员进行绩效评价，要对绩效考评结果好的渠道成员给予物质或精神上的激励，同时对于绩效考评结果低于既定标准的渠道成员，快速消费品企业要尽力帮助他们分析原因，考虑可能的补救办法。如果发现原因是渠道成员缺乏应有的职业道德，不思进取，或跟不上企业步伐、缺乏长期合作意愿，快速消费品企业有必要对该渠道成员进行适当的调整，以保证整个营销链的正常运转。

3. 快速消费品渠道成员的管理

（1）推式管理。推式管理是指以渠道成员为营销努力的主要对象，通过刺激渠道成员的合作意愿，由渠道成员带头推动产品的流通。这种推式的渠道管理策略被快速消费品企业广泛应用。实施推式管理方式应从以下两方面考虑：

1）提升经销商盈利能力。在推拉式管理中，如何处理与经销商的关系是一个尤为突出的重点。制造商通过对经销商的有效帮助，提升经销商的盈利能力，从而成功地处理好与经销商之间的关系，使经销商愿意与制造商合作。

2）与经销商建立伙伴关系。在对推式渠道管理策略以及客户导向的经营理念的指导下，企业的客户业务发展部门应专心致力于跟经销商一起改善管理，与其建立伙伴关系，从而使经销商与企业的业务发展达到双赢。

（2）数字化管理。随着业务的不断扩大和发展，以及网络时代电子商务的发展需要，制造商应推行数字化管理策略。这主要包括以下三个方面：

1）分销管理电子化。企业可以通过建立“分销商业务系统/分销商补货系统”来帮助分销商优化订货、收款和库存管理的流程。该系统是利用电话线远程拨号联网将企业与各个分销商进行连接，通过这个系统，企业能够快速获得分销商的进销存、采购订单等信息，并对其发布新产品、促销、配额、价格、可用库存等信息，大大节约信息的传递时间。

2）专柜电子化。企业还可以在各个销售专柜进行电子化建设。企业通过与各个销售专柜中间搭建信息高速平台，可以使各种商业数据（进销存、消费者、积分等）每天通过这个平台在专柜与企业之间传递。

在这个平台的前端，专柜人员使用该信息系统进行日常业务管理（销售、库存、采购等）和消费者俱乐部管理等；在这个平台的后端，企业的营销人员可以通过对发送到总部的专柜营销数据和消费者俱乐部的消费者信息汇总分析进行数据库营销管理，从而对目标客户群进行个性化营销，分析市场机会，进行目标市场的选择，确定相应营销组合，进行有效的营销战役和活动效果



反馈。信息平台的使用可以大大提高企业对客户和市场的反应能力和决策能力。

3) 客户反应系统。为了更好、更快地满足分销商的需求，企业还可以向分销商介绍高效的客户反应系统，以期与分销商建立起战略性伙伴关系，共同进行高效的产品分类、补货、促销和新产品推介工作。

(3) 零售终端管理。零售终端作为营销渠道的最后一环，它直面消费者，是产品成为消费品的一道龙门，是厂商实际销量的源头；它是深度分销、优化市场结构、确保市场到位、提高市场占有率的有力武器。零售终端管理主要包括小店管理和大店管理两个部分。

1) 小店管理。对快速消费品企业而言，小店是指那些主要以食品、日用杂品、药品等为经营品种的小型商店、商亭及各种货摊。

小店在终端结构中有着极其重要的作用，其作用性表现为：对消费者而言，可以最方便地在小店买到令其有购买冲动的产品，有效地改变消费习惯，提高生活质量；对分销商而言，广泛分布的小店是其稳定的销量来源及利润来源，可形成稳定而广泛的客户网络，是建立长久业务的基础；对制造商而言，小店可以使产品知名度及可购买性达到最高并获得消费者的品牌忠诚，确保品牌的领导力地位。

快速消费品的小店管理策略包括：

第一，队伍建设与管理。销售队伍是小店管理的关键，其中以人员管理最为重要。具体途径有：建立一支稳定、高效的销售队伍来实现分销覆盖；建立一个完善、有效的后勤系统以支持分销覆盖。一个好的后勤支持系统，不仅可以节省销售人员的访问时间，提高工作效率，还可以避免很多因后勤系统不完善给工作带来的麻烦。

第二，四联单管理。在整个分销工作中，订单管理是非常重要的一环。对订单的管理，可以采用四联单管理方法，即将订单分成四联，可以互相核对，主要包括：小店店主一份、业务员一份、财务部门一份、业务部门一份。四联单在整个业务过程中起着重要作用，它将财务、业务部门、业务员、小店通过文本化的模式，有机结合起来，使业务运作科学高效，极大地避免了责任不清与分工不明等现象。

第三，物流及配送。物流及配送在整个业务流程中，起着枢纽作用。如果在配送方面做得不好，小店可能会失去信心，工作成果也会大打折扣。

业务员对自己所负责的小店店主的订货，可以采取先填写订单，并由店主及当地业务员在四联单上签字的形式，统一上报，交由总部订单处理中心统一处理。企业还应根据各区订单的具体情况，制定配送计划。计划做好后交由业务中心，业务中心登记后交给配送中心送货。整个程序简捷明快，避免了沟通及配送等环节上的浪费。

2) 大店管理。所谓大店，是指大型零售店，它是重要的利润来源，也是生产商建立企业形象、品牌形象的有利场所。由于快速消费品的消费者多属于冲动型购买者，所以优秀的店内展示不仅是一种强有力的宣传，还是一种极有价值的促销手段，对于建立品牌的知名度，增加产品的适用机会，有很大的益处。另外，大店还是巨大的潜在市场和最重要的分销渠道。因此，大店管理在终端结构中有着更为重要的战略意义。

大店的管理运作非常复杂，企业可针对不同的商店类型，不同的条件采取不同的处理方法。但是从普遍意义上讲，大店管理策略主要包括以下三点：

第一，严格的单一分销商供货政策。为了尽量避免多重覆盖的情况，企业应该严格执行单一分销商的供货政策。这一政策主要包括以下三个方面：根据商店生意背景和目前生意状况将每一

家商店划给某一个具体分销商，同时其他分销商不得介入；明确分销商大店管理责任及考核标准，制定有关约束措施（比如三个月内大店形象很差，企业将鼓励其他分销商接受该商店）；控制商店唯一进货渠道，减少商店在谈判桌前的无理要求，为安全库存和回款等工作顺利进行提供了良好的保障。

第二，通过库存管理达到合理库存。同批发相比，零售店每笔销售额较低；此外，由于消费者冲动型购买，这就给零售店订货、库存管理带来较大困难。这意味着零售店必须降低成本、花色品种必须齐全，周转率必须提高。因此大店的库存管理应达到以下两点：一是要100%满足消费者需求；二是要尽量减少库存，扩大库存利用率。

第三，建立拜访制度。拜访制度是指企业对零售商的拜访的一系列相关制度。拜访是大店管理中不可缺少的重要环节，建立拜访制度对大店的管理具有重要意义。

16.5 快速消费品促销策划

广义促销是指各类组织营销当中具有明显促销性的职能和相关职能的潜在促销作用，包括广告促销、销售促进、人员推销、公共关系和其他具有潜在促销作用的营销策略。

16.5.1 快速消费品广告策划

1. 快速消费品广告

广告是生产商以付费的形式向广大消费者传播信息情报，介绍本企业的产品，以达到销售商品的一种行为。快速消费品的视觉化特点，使消费者很容易受到各种广告活动的影响，而且产品的品牌忠诚度不高，因此消费者很容易在广告活动的影响下，在同类产品中转换不同的品牌。

2. 快速消费品的广告传播方式

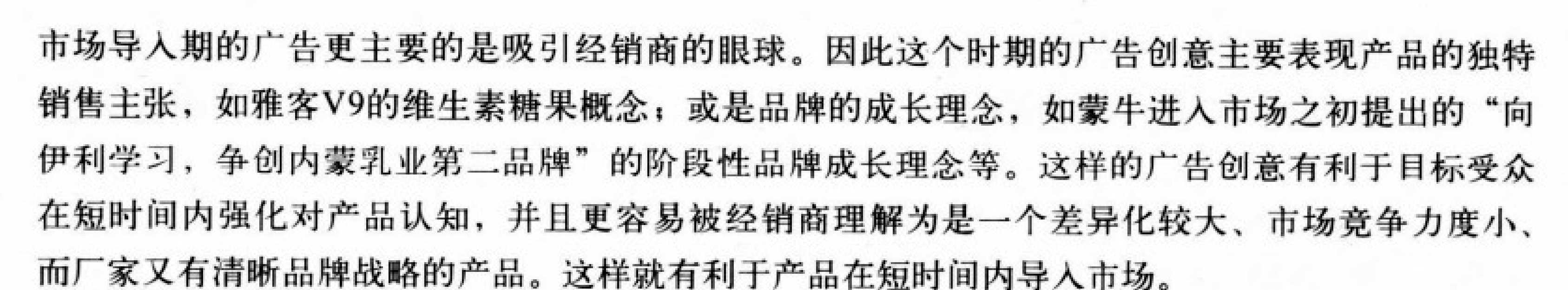
与其他产品类似，快速消费品可使用的广告传播方式多种多样，主要有：报纸广告、杂志广告、电视广告、路牌广告、招贴广告和活动广告、橱窗和霓虹灯广告、网络广告等。

以上各种广告传播方式的选择，应根据企业产品的属性、宣传的需要、经费的可能而定。具体选择广告媒介应考虑：媒介能接触多少消费者或用户；媒介传播地区和对象是否与产品的销售需要相适应；根据产品的属性，采取最适宜的宣传方式。至于广告的规模，可以仅采用一种广告形式，也可以多种广告形式同时采用。

3. 快速消费品在不同市场阶段的广告策略

快速消费品在其产品市场导入期、成长期以及维护期其产品广告的创意策略是有区别的，而每个产品在市场的不同成长阶段所采取的广告创意策略是与产品的整体营销战略、品牌成长战略以及产品的独特销售主张理论密不可分的。就现实情况来看，快速消费品的广告创意主要有以下几种不同的策略。

（1）市场导入期的广告策略。一个新的快速消费品产品要想快速进入市场，并且被目标消费者所接受，那么它首先要解决的两个问题是：一、如何进入终端，二、如何在短时间内改变消费者的消费理念和经验，转而接受本企业产品。因此这个时候的产品广告要面对的受众其实有两部分人群，一类是目标消费者，而另一类就是目标经销商或渠道分销商，对于一个业界的新进入者，



市场导入期的广告更主要的是吸引经销商的眼球。因此这个时期的广告创意主要表现产品的独特销售主张，如雅客V9的维生素糖果概念；或是品牌的成长理念，如蒙牛进入市场之初提出的“向伊利学习，争创内蒙乳业第二品牌”的阶段性品牌成长理念等。这样的广告创意有利于目标受众在短时间内强化对产品认知，并且更容易被经销商理解为是一个差异化较大、市场竞争力度小、而厂家又有清晰品牌战略的产品。这样就有利于产品在短时间内导入市场。

（2）市场成长期的广告策略。对处于市场成长期的产品来说，现阶段的主要市场目标是，一方面要有效规避市场领导者所设置的市场进入壁垒，另一方面要从深度和广度两方面深挖目标消费人群，从而不断扩大产品的市场份额，不断接近并挑战市场领导者的地位。因此，这个时期的广告创意主要着眼于“产品比较功能优势以及可资借重的品牌资源优势、新闻事件营销”等方面。如：五谷道场的“非油炸更健康”、乐百氏的“二十七层净化”、南孚电池的“聚能环，锁住六倍电量”等产品广告创意，在塑造产品的功能差异化上都起到了非常重要的作用，从而使消费者更愿意接受他们的产品。而利用事件营销则是产品在市场成长阶段迅速提高产品知名度，扩大消费人群的重要手段。这方面比较成功的案例就是蒙牛借助“神六”事件而做的系列“航天员专用牛奶”、“每天一斤奶，强壮中国人”等广告，它一方面说明了蒙牛产品过硬的产品质量，同时也增强了国人对产品的情感认同，从而起到了事半而功倍的宣传效果。

（3）市场成熟期的广告策略。对处于市场成成熟期的产品来说，维护自己的市场份额、提高品牌的美誉度、防止潜在竞争对手对自己市场地位的挑战、给消费者更多的让渡价值等是现阶段的主要市场任务。因此，处在市场成熟期的产品其广告创意策略更多的是从提升产品的品牌价值、贴近目标消费人群价值取向的感性诉求以及公益广告为主。如：百事可乐的“运动、激情”系列广告、农夫山泉的公益活动等广告创意，都对丰富品牌个性，提升品牌价值起到了重要的作用。

专栏16-2　欧莱雅染发产品的广告策略

欧莱雅是世界化妆品行业的领先者，它的销售业绩在全球范围内稳步增长。广告策略是欧莱雅进军中国市场的一个重要手段。同一产品，欧莱雅拥有多个广告版本，这一策略的关键在于产品推广市场的需求与广告传播概念的吻合。染发产品便是其中一例。最初，中国顾客很难接受染发的观念，认为染发并不适合中国人，而且会令自己看上去缺乏职业精神。欧莱雅为了帮助中国消费者了解染发产品，邀请了巩俐作为广告模特。巩俐拥有标准的东方人的头发，又被公认为中国的明星。她身上具有东方人的高贵、典雅和美丽，欧莱雅邀请她作为品牌代言人，目的是与当地消费者更好地沟通。通过巩俐拍摄的广告，欧莱雅想让越来越多的人知道，巩俐是中国人，她通过染发使自己更美丽，所以染发不再是中国人不能接受的，而只会是很自然的。

16.5.2　快速消费品销售促进策划

销售促进也叫营业推广，是各类厂商、中间商经常性采用的促销活动，通常伴随着企业的业务活动有目的地进行。

1. 快速消费品的销售促进策略

（1）成立突破小组。挑选最优秀的人员组织若干个销售突破小组，选择最有机会进行突破的市场，授予销售突破小组充分的权力，必要的资源和在限期内的明确销售增长目标。

（2）区域市场突破。在最有机会的区域市场，由突破小组全面负责当地销售，根据每个市场的不同，设计不同的渠道拓展策略，运用各种销售方式短时期内大量的铺货，促销主要以经销商促销为主。

（3）区域市场提升。筹建当地的办事处，销售突破小组仍然负责当地的销售工作，发展新的经销商，重点选择对农村市场有直接覆盖能力的经销商，在城市集中资源短期内大量投入广告和促销活动。

（4）区域市场稳固。区域市场的销量已经形成一定规模，开始选择少数几家经销商发展成为区域核心分销商，进行网络调整和优化，形成以分销商为核心的渠道体系，办事处全面负责当地的销售，工作重点由渠道拓展转为分销商管理和控制。

（5）突破重点转移。突破小组回到总部，进行总结和人员调整，选择新的区域进行销售突破，一般选择已攻克市场的邻近市场，采用各种营销手段进行前期渗透，进入新的市场进行市场突破。

2. 快速消费品销售促进的方式

（1）企业宣传。品牌对于耐用消费品和快速消费品企业都相当重要，但是快速消费品更能说明“广告只能将顾客引到购买现场”，消费者对品牌的忠诚度不是太高，容易受到现场气氛的影响。快速消费品在宣传企业与品牌的同时，可注重对促销活动的策划，并在媒体及现场加大其宣传。

（2）折价促销。折价促销是快速消费品企业最常用、最有效的促销策略之一，也是在众多的促销策略中唯一用金钱直接促销的策略。有效地实施折价促销需要注意以下方面：

第一，奖励的金额。折价的奖励优惠，并非幅度越大效果就越好。视产品的不同，折扣的幅度也可能不一样。一般来讲，折扣率至少应达到10%～20%才会比较有效。而如果是品牌知名度比较低，市场占有率较小的产品，其折扣额度需要更大一些才能吸引消费者。

第二，活动的时间。如果活动运作正常的话，举办折价促销期间的销量应比平时增加20%以上，且活动初期销量增长最为明显，随着活动的进行，增长幅度会逐渐下降。因此，通常一个折价活动时间设定为4～6周为宜，一般不应超过两个月，否则消费者和零售商一旦习惯折价，就很难再将价格恢复至正常水平。

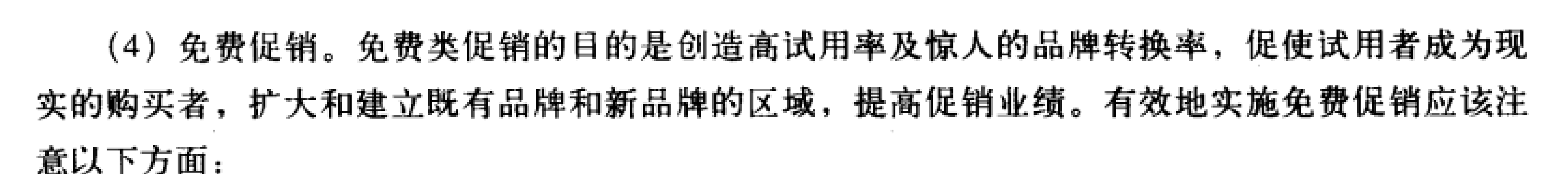
第三，宣传的设计。折价的奖励幅度要标示得越简单易懂、越醒目明了越好，并要用消费者喜欢的语句来表达。

（3）附赠促销。即企业在销售某种产品时，以奖品的形式将另外的产品附加赠送给购买者。有效地实施附赠促销应该注意以下方面：

第一，成本费用。选择赠品时，除了应考虑其吸引力，还需顾及成本是否能为产品所负担。一般举办一个赠品促销活动需考虑一下费用：赠品本身的成本、赠品的包装、广告宣传的配合、通路展示的配合等。

第二，赠品管理。好的赠品若包装不当容易引起偷盗或被批发、零售商据为己有，因此对赠品的包装、仓储与收发管理要求较高。而如果采用赠品随产品附送的形式，需对零售点的老产品补充赠品，以免造成赠品断货现象。

第三，活动时间。筹备一个赠品活动，从方案的诞生、赠品的选购、到最终入市与消费者见面，这一连串的准备过程旷日费时，一般需8～16周，如果是利用包装本身作为赠品，则耗时更长。因此，赠品活动时间不宜过长，一般为8～12周，并要视产品、渠道状况及市场的不同，作相应调整。



(4) 免费促销。免费类促销的目的是创造高试用率及惊人的品牌转换率，促使试用者成为现实的购买者，扩大和建立既有品牌和新品牌的区域，提高促销业绩。有效地实施免费促销应该注意以下方面：

第一，成本费用。举办免费促销活动最主要的费用有：赠品成本费、派发费用、宣传印刷品、促销广告费等。

第二，活动时机。旺季来临前举办免费促销活动，是最理想的运用时机，如能配合广告宣传进行派发，效果更佳。需要注意的是，应选择合适时机以接触派发对象。

(5) 抽奖销售。抽奖销售是购买者在企业购买某种产品或累计购买达到一定数额时，可以参与企业的抽奖活动，从参与抽奖活动的顾客中抽出幸运者，给予奖金、奖品或旅游等的一种促销策略。有效地实施抽奖销售应该注意：

首先，成本费用。在策划一个抽奖促销活动时，必须在预算编制中考虑如下几个项目的费用投资：所有奖品的费用、推广此促销活动的媒体花费、辅助费用等。

其次，操作原则。抽奖活动规则必须清晰易懂，切勿为了增加抽奖的趣味性而使活动的说明过分复杂。一般来说，设计活动包括确定参加资格、奖励方法、时间限定和奖品等事项。

16.5.3 快速消费品人员推广策划

在商场、超市、餐厅等产品售卖场所，促销人员通过介绍、引导、激励等手段，直接向消费者推销自己所服务的品牌，使消费者产生购买兴趣，最终完成购买行为，这就是人员推广的促销方式。

1. 人员推广的优点

(1) 进一步补充广告促销的信息沟通不足。在信息爆炸、人们生活节奏加速的社会背景下，广告与促销的投入力度再大，也极易被目标受众忽视。另外，品牌广告所发挥的作用有其滞后性，促销广告又因对产品介绍不足而使消费者不敢轻易购买。而推广人员直接面对产品的目标消费者开展商品演示，介绍解答，进行充分的双向沟通，其针对性更强，自然力度更大，这些是品牌与促销广告所难以达到的。

(2) 促成消费者完成购买行为。品牌与促销广告具有提高产品知名度与诱导购买的作用，但最终消费者的购买达成会受许多不可测因素的干扰。人员推广正是在消费者的购买现场起到临门一脚的关键作用。

(3) 提高产品在渠道中的竞争力。产品上市后，只有不断有消费者购买，才会不断有重复订单，形成良性循环。否则，中间商易对产品失去信心，制造商也会浪费不少已经支付了的大笔进场费。而人员推广能起到直接促成购买的作用，带动产品的销售。

2. 人员推广的缺点

(1) 单位成本较高。在某一店内开展人员推广，除了推广人员的工资外，还需提供广告宣传物、促销奖励，有时得支付零售商补贴，这些投入与该店多产生的销量相比成本并不低，有时候某一售点的销售额还不足以负担推广人员的工资。

(2) 管理比较困难。分布在各个售点的推广人员给企业的管理带来一定的难度，这需要得到零售商的合作与配合，及帮助保管广告物的清洁与完好。企业还需设置固定的监察人员巡视售点，

与售点建立良好关系，做好现场展售的辅助协调工作。

（3）对目标消费者的覆盖面不广。对大众日用消费品来说，其目标消费群比较宽广，使得有限的人员推广在整个营销沟通中的作用比较有限。

3. 人员推广的实施

人员推广的实施包括以下内容。

（1）促销点的选择。促销点的选择可以从以下几方面考虑：

第一，销量。增加销售量是人员推广的最重要选点因素。其中一方面要考虑该店生意好坏，同时还须考察本产品在该店是否有销售潜力。

第二，品牌。促销店是否符合品牌形象，是选择促销点时的另一重要因素。因为推广人员除了推动产品销售，另一大作用是品牌的宣传推广。并不是所有产品销售的场所都适合做人员推广促销。

第三，投资效益。在考虑销售潜力的同时，也要考虑投资力度是否能与其产出均衡，即投资效益问题。

（2）推广促销活动的设计。一般来说，在零售店、餐饮店开展的促销活动应以简单、直接的方式为佳，奖品也应明显地展示出来，以引起消费者的注意；而在酒吧等娱乐场所的促销则可以增加一些游戏活动的色彩，甚至开展团体的比赛活动，增加娱乐气氛。

（3）实施、控制与评估。由于推广人员的言行代表了品牌的形象及企业声誉，除了应加强推广人员的培训外，建立有力的检查监督机制是必不可少的。往往能力强、经验丰富、仪表较佳的推广员，其“自由性”也较强。因此，作为管理者不能仅凭销量的高低来考核推广人员，建立有效的考评、管理体系，有凭有据才能使推广人员心服口服。

16.5.4 快速消费品公关赞助策划

公关赞助是指企业通过赞助某项社会活动或体育运动，并围绕活动开展的系列营销宣传，借助所赞助项目的良好社会效应，从而提高企业的品牌知名度与品牌形象，以获得社会各界广泛关注与好感，创造有利的企业生存发展环境。

1. 公关赞助的优点

（1）有助于建立品牌形象，提升品牌知名度。

（2）有利于企业与政府或社会团体建立更密切的关系。

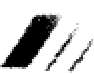
（3）有利于产品销售。万众瞩目的热点能制造出许多商业机会，企业借此展开的刺激产品销售的行为较易被消费者接受。

2. 公关赞助的缺点

（1）公关赞助活动需特定机会。由于赞助活动需与其他组织协调共同进行，因此赞助活动有一定的时机性，需要企业能及时抓住机会，甚至设法调动社会力量，制造机会。

（2）赞助活动对活动组织者要求更高。由于赞助活动规模较大，涉及到的营销工具与宣传手段丰富，往往不是企业能单独承担的，它要求活动组织人员更全面更专业的实际经验与组织能力，更需要能获得各组织机构的支持与协力，使赞助活动得到最佳的社会效应。

（3）费用投资较高。仅赞助费通常就是一笔不小的投资，而要使赞助项目真正发挥效用，更

需要企业投入资金开展系列推广宣传促销活动。所以，企业往往应预先计划下一年度的赞助活动预算，倾入相当的营销资源，才能使活动连续地进行。

3. 公关赞助的实施

企业的赞助活动必须有周密的计划，必须制定和遵循一定的基本步骤，一般而言，分为调查研究、制定计划、执行实施、效果评估等四个环节。

（1）调查研究。这个阶段的目标，就是了解企业或品牌在公众心目中的形象，倾听公众对企业的意见，确认企业的差距与不足的根本，为制定或寻找合适的赞助项目提供信息依据。另外在该阶段，还须研究可赞助项目的社会效应，及公众对该项目的认知与态度，从而确立对本企业最有效的赞助项目。

（2）制定计划。计划的内容包括确定活动目标、选择活动方案、制定费用、人力和时间计划。

（3）执行实施。要想成功地开展赞助活动，需要在实施过程中做好以下方面的工作：

第一，统筹全局。由于赞助活动所包含的项目的多样化和多样性，往往在实施过程中会出现过分重视整个活动中的某一项目或某一方面的工作，而忽略整体目标的现象。所以应当提醒参与活动的工作人员，以实现整体目标为行动的指南。

第二，掌握进度。这是从量的方面统筹赞助活动目标和计划全局的需要。应随时注意在人力、物力、财力等方面予以协调，以求在总目标的引导下，使各方面工作按计划平衡展开。

第三，调整计划。根据实施活动的反应，随时予以检验与调整，也是赞助活动开展过程中十分重要的内容。采用“滚动式计划修订法”可确保目标的最终达成。

第四，评估效果。评估内容包括：检查原定的活动目标是否达到；检查实施活动的所用人员、时间及费用，是否与原计划的预算基本相符，不足之处在哪里；对传播媒介做出评价。

策划案例与文案

五粮液集团亚洲青梅酒新品入市企划案

随着经济发展和生活水平的提高，消费者的酒类消费习惯发生了较大改变，追求健康、自然成为一种时尚。然而青梅酒尚属全新的概念，要将其迅速导入市场消费，建立鲜明的品牌形象，确立较稳固的品牌忠诚度，需从市场分析入手，做好确立品牌发展目标、产品定位、产品行销规范化及建立并稳固品牌等工作。

一、市场分析

我国果酒市场的启动是随着洋酒的不断进入而开始的。在青梅酒市场，日本人较早推出，着力开发其保健饮品功能，在果酒市场上为其本土产品抢占了一定市场。目前，青梅酒在国内果酒业尚属空白，只在福建有一定的市场，但仅有日本的蝶矢紫苏梅酒及福建与法国合资的龙轩梅酒两个品牌，且量较少，对新品牌的进入还不能构成威胁。因此青梅酒的适时推出占有无尽的市场先机。

二、产品分析

亚洲青梅酒以原产川西深山青梅果精制酿造，为纯自然饮品。商品命名亚洲青梅酒，气势宏大，定位较高，目标明确。酒瓶及包装设计采用最新、最符合潮流的款式，色调明快，以极强的

视觉冲击力在瞬间“抓住”消费者。口味口感一改日本青梅酒过分追求佐餐的功效，其果味明显，酒味纯正，有“吸深山空气之味，尝高山阳光之感”。

三、消费者研究

亚洲青梅酒的目标消费群多为成功人士，出入高级酒楼较多。这个群体处于社会上层，收入稳定及较高，对品牌的选择没有太多价格取向，而是追求品位、档次，而对他们来说品位的模糊性也是我们的可用商机。

另一部分消费群体属崇尚潮流的青年，该类群体出入酒吧多，在品牌选择上具有从众的倾向，是我们最好的可塑忠实消费者。

四、目标市场分析

根据市场导向所确定的产品定位，应将青梅酒列入中高档消费品范畴。第一年的区域市场重点应确定在有可开发前途、观念先进、收入较高、领导全国消费潮流的首都、直辖市、各省会城市市场；第二年的市场重点放在打开较富裕的各地级城市市场；第三年的重点要放在稳固已有市场并向周边辐射的工作上。

五、销售经销制度选择

青梅酒经销商网络的建立应主要选择主动性较强，夜店网络健全的洋酒行或配送中心等。酒吧、夜总会是青梅酒的重点目标市场，在入市初期代理商应完成铺货上柜工作，同时配合有力的POP、形象包装；其次重点高档酒楼是高档次果酒消费的次要市场，加之上层人士在酒楼消费多为公款消费和商务招待，直销铺货不可放过，同时作好入店POP宣传。考虑到部分消费者会将这种消费延伸到家庭酒会或佐餐，重点小区的大型超市也是不可缺少的铺货目标。

六、广告宣传策略

1. 广告创意

亚洲青梅酒在导入期应采用时尚品牌、情感诉求及浪漫氛围为主的策略。用“品味时尚、感受阳光色彩——亚洲青梅酒”为主题广告语，并通过POP、电视、报纸、杂志等冲击目标受众和潜在的消费群体，煽动其消费欲望。

2. 新品上市

根据广告受众中目标消费者的比例选择媒体广告投放，集中店堂POP、报纸和电视广告为主，配合开展促销活动。

（1）酒楼、酒吧POP店堂广告是本方案重点提示部分，此部分广告应在导入初期即展开，并力求以最强攻势出现，如酒楼灯箱、印刷物、促销礼品、用具（开瓶器）等。不可忽视的是同期应开展劝饮促销工作，这是入市的第一步。

（2）对于目标消费群体中阅报比例较大的情况，建议多做报纸广告和国内一些精品杂志广告。

（3）由于目标群体的电视注视率低，不必过多投入该类广告，但初期市场又不可缺少，因中央媒体费用过高，可采用地方卫视。卫视精品栏目和地方有线台文化品位较高的时尚栏目、生活潮流栏目等都是可选取的广告投放点。

3. 广告战术

为更合理地利用广告经费，收到最好的广告效果，整个广告计划案应以阶梯化投放，建立并

稳固品牌的阶段化。

七、广告效果检讨

为监督广告战略和广告战术的实施，对以下几个问题须按计划落实：

（1）营销代理制度的建立落实；

（2）每一步广告效果的检讨；

（3）广告计划要因市场的变化合理进行调整；

（4）成功策划各期大型公关促销活动。

案例思考题

1. 该产品要想在市场取得成功，你认为最重要的因素是什么？

2. 请指出该案例市场营销策略中的成功与不足之处。如果可以对此进行改进的话，请提出你的改进意见和想法。

相关链接

清扬PK海飞丝的"头屑之争"

过去40年来，联合利华与宝洁的"拉锯战"是华尔街永远的主题。但现在，拥有70多年历史的联合利华已尽显老态。最终，在2004年宝洁取代联合利华成为全球日化用品的老大。

然而，联合利华终非等闲之辈。古诗有云："十年磨一剑，霜刃未曾试。今日把示君，谁有不平事？"2007年春末夏初之季，联合利华十年磨成之剑"清扬"霜刃初试，剑尖直指宝洁的"海飞丝"。此举成败，关系到联合利华与宝洁两大巨头江湖地位的重整。

十年磨一剑，"头屑之争"清扬势在必得

1. 骄人海外市场战绩，三年内成领袖

联合利华"清扬"系列产品在东南亚五个国家包括新加坡、印度尼西亚、泰国等地的销售额，从上市之日起就节节攀升，市场占有率更一度超过海飞丝10~12个百分点。因此，清扬在中国战场上的胜利宣言，并非空话。

2. 猛打宝洁去屑软肋，首推男士专用洗发水

2007年4月2日，中华医学会科学普及部公布最近对5351人进行的网络调查显示，对于"去头屑"这个日常问题，60%的人对去屑效果不满意。从这些数据可以看出，海飞丝上市十余年，其去屑效果并未如其广告诉求明显。清扬恰到好处地抓住了海飞丝的这根软肋，对其进行攻击。清扬将其"维他矿物群"的功能诉诸科技，也让消费者在长久以来的去屑、顺发等无穷尽的空头广告中看到新的希望。而其"男士专用去屑"更是别出心裁。在消费品这个女性独秀的市场，男性一向有被忽略之嫌。首推男士专用，恰到好处的抓住了男性消费者渴望被重视的诉求。

3. 选准时机全面铺货，巨资广告暗藏杀机

"清扬"此次选择进入中国市场还把握了非常好的时机。2月份冬末夏初开始全面铺货，利用春季进行全面推广，在其洗头水销售高峰的夏季时分，在消费者的思维里已经留下了清扬去头屑的印象，再加上春季试用的效果及习惯，清扬的产品将在夏季迎来第一个购买热潮。而清扬的广告，更是暗藏杀机。广告词："如果有人一次次对你撒谎，你绝对会——甩了它，对吗？"其弦外

之音显得意味深长。

联合利华霜刃出鞘，宝洁以剑相抗

海飞丝多年来的广告培养，已使得它成为消费者的去屑首选；而它去屑权威的地位，足以让“海飞丝”运用它的资源优势应对挑战者的攻击，击退挑战者。

1. 价格对垒，海飞丝利剑相向

价格历来都是消费者争夺战役中，最厉害的一招。面对“清扬”突如其来的攻击，“海飞丝”利用价格优势吸引消费者和保住原有的消费群体。目前，“清扬”尚处于产品导入期，其产品的价格相对较高；而“海飞丝”处于成熟期，高销售利润使它具有低价竞争优势。因此，“清扬”想与“海飞丝”进行价格对抗是不可能的。

2. 维系老顾客，宝洁先入为主

“海飞丝”是宝洁公司的洗发水产品之一，进入中国市场近20年；“清扬”是联合利华进入中国市场十年以来首次推出的新品牌。从时间角度来说，“海飞丝”与消费者之间已经建立起了长久的合作关系，因此消费者对“海飞丝”的熟悉程度远比“清扬”高。海飞丝去头屑的功能，在中国消费者的心目中已经根深蒂固。海飞丝与清扬，好比熟悉人与陌生人，二者选其一，你会更信任谁？

3. 广告战，海飞丝玉女剑相抗

“海飞丝”与“清扬”都充分利用整合营销中的广告策略，而广告往往显示了产品间的性格差异。“海飞丝”选择了陈慧琳、范冰冰等年轻、靓丽的公众面孔，而“清扬”则选择了性情豪爽、敢爱敢恨的小S。对于中国消费者而言，由于传统文化的影响，“海飞丝”的代言人所展现的年轻，纯洁，文静的特质，更容易被广大消费者接受，以达到消费者对产品产生认同的目的。

4. 瞄准产品购买者，海飞丝打蛇七寸

对于购买洗发水这种类型的日常生活用品而言，购买者才是真正的决策者。在中国人购买洗发水的日常习惯中，购买者多为女性。针对购买者的消费心理，“海飞丝”目前进行的买洗发水送洗发水的促销活动，吸引了大量家庭妇女的眼球。

5. 侧翼防御，海飞丝以农村包围城市

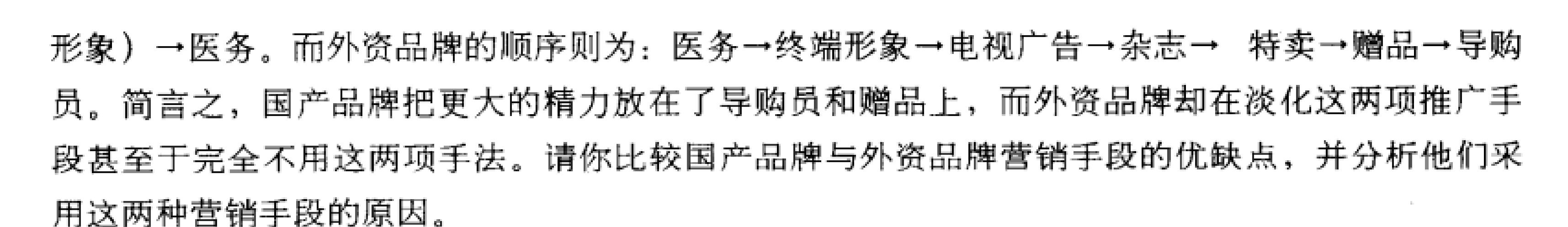
中国洗发水市场分为两大地盘：城市与农村。清扬有实力能与海飞丝真枪实战的是城市。而作为入主农村多年的海飞丝而言，海飞丝是名牌——在农村早已根深蒂固。“海飞丝”以这块后方根据地为据点，伺机就能对城市进行反包抄。

资料来源：周志民．清扬PK海飞丝：谁是赢家?．中国营销传播网，2007-05-31.

营销策划实战

1. 在附送赠品策略中，随商品一起的附送赠品，根据需要和大小可置放在产品包装内，或捆扎在包装上，甚至放在产品包装外，在销售同时配赠。其中，包装内赠品，是将赠品放在包装内附送。此类赠品通常体积较小、价位较低，如百事食品的“奇多”粟米脆包内所附的小玩具，深受小朋友们的喜爱，并一再购买希望成套收集。试根据实际经验，讨论另外两种附送赠品方式的使用情况。

2. 在中国目前的奶粉市场上，国产品牌和外资品牌营销手段的差异化越来越明显，两者在实现销售增量上的途径更是截然相反。国产品牌靠促销员→赠品→买赠（特价）→广告陈列（终端



形象）→医务。而外资品牌的顺序则为：医务→终端形象→电视广告→杂志→ 特卖→赠品→导购员。简言之，国产品牌把更大的精力放在了导购员和赠品上，而外资品牌却在淡化这两项推广手段甚至于完全不用这两项手法。请你比较国产品牌与外资品牌营销手段的优缺点，并分析他们采用这两种营销手段的原因。

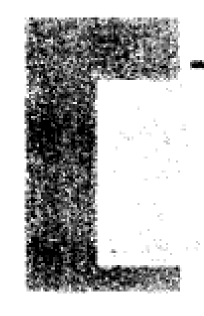
本章小结

快速消费品指消费者消耗较快、需要不断重复购买的产品。快速消费品的特点，决定了其产品市场和消费者购买模式都具有与其他产品不同的特点。

快速消费品的产品策划包括产品组合策划、产品价格策划、新产品上市策划。由于品牌知名度对消费者的二次购买行为和忠诚度有决定性的影响，品牌知名度对于快速消费品销售是非常重要的因素。品牌战略的内容包括：品牌定位、品牌创意、产品市场、资源整合、品牌管理和品牌资产化。品牌模式分为功能品牌模式和价位品牌模式两种。品牌延伸策略可以应用在新产品推介、新产品定位和新老品牌互动三个方面。多品牌策略是指企业决定在同一类产品领域同时经营两种或两种以上互相竞争的品牌。

快速消费品营销渠道的特点有：市场覆盖面广、购买频率高，数量少、物流系统要求高。影响快速消费品营销渠道的因素有：营销渠道的经济性、营销渠道的覆盖能力、营销渠道的服从度和营销渠道的可控性。快速消费品营销渠道管理包括：快速消费品渠道成员的选择、渠道成员的激励和评价、渠道成员的管理。快速消费品促销策划分为：广告策划、销售促进策划、人员推广策划和公关赞助策划。





参考文献

基础篇部分

[1] 小卡尔·迈克丹尼尔，罗杰·盖兹．当代市场调研[M]．范秀成，译．北京：机械工业出版社，2000．

[2] 阿尔文 C 伯恩斯，罗纳德 F 布什．营销调研[M]．梅清豪，周安柱，徐炜熊，译．北京：中国人民大学出版社，2001．

[3] 加里 L 利连，阿温德·朗格斯瓦米．营销工程与应用[M]．北京：中国人民大学出版社，2005．

[4] 小罗曼·赫宾，斯科特·库珀．营销策划手册[M]．北京：中国财政经济出版社，2005．

[5] 马尔科姆·麦克唐纳．营销策划[M]．北京：中国市场出版社，2004．

[6] 庄贵军．企业营销策划[M]．北京：清华大学出版社，2005．

[7] 叶万春．企业营销策划[M]．北京：中国人民大学出版社，2003．

[8] 胡其辉．市场营销策划[M]．大连：东北财经大学出版社，2006．

[9] 吴灿．策划学[M]．北京：中国人民大学出版社，2003．

[10] 王方．市场营销策划[M]．北京：中国人民大学出版社，2006．

[11] 李怀斌．市场营销简明教程[M]．北京：经济科学出版社，2003．

[12] 李怀斌．战略营销学[M]．北京：科学出版社，2005．

[13] 菲利普·科特勒，营销管理[M]．12版．梅清豪，译．上海：上海人民出版社，2006．

[14] 冯健民．营销策划操典[M]．广州：广东经济出版社，1998．

[15] 董从文．营销策划原理与实务[M]．北京：科学出版社，2004．

[16] 胡继承．市场营销与策划[M]．北京：科学出版社，2006．

专题篇部分

[17] 范云峰．营销调研策划[M]．北京：机械工业出版社，2004．
[18] 简明，金勇进，蒋妍．市场调查方法与技术[M]．北京：中国人民大学出版社，2004．
[19] 魏炳麟．市场调查与预测[M]．大连：东北财经大学出版社，2005．
[20] 欧阳卓飞．市场营销调研[M]．北京：清华大学出版社，2006．
[21] 唐·舒尔茨，海蒂·舒尔茨．舒尔茨论品牌[M]．高增安，赵红，译．北京：人民邮电出版社，2005．
[22] 余明阳．品牌学[M]．合肥：安徽人民出版社，2002．
[23] 陈放，谢宏．品牌策划[M]．北京：时事出版社，2000．
[24] 乔春洋．品牌定位[M]．广州：中山大学出版社，2005．
[25] 白山．打造品牌：品牌力决定营销力[M]．北京：经济管理出版社，2004．
[26] 戴维·阿克．创建强势品牌[M]．吕一林，译．北京：中国劳动社会保障出版社，2004．
[27] 罗子明，高丽华，丛珩．现代广告概论[M]．北京：清华大学出版社，2005．
[28] 艾尔·里斯，杰克·特劳特．定位[M]．北京：中国财经出版社，2002．
[29] 卫英军．现代广告策划[M]．北京：首都经济贸易大学出版社，2004．
[30] 张金海，龚轶白，吴俐萍．广告运动策划教程[M]．北京：北京大学出版社，2006．
[31] 印富贵．广告学概论[M]．北京：电子工业出版社，2006．
[32] 严学军，汪涛．广告策划与管理[M]．北京：高等教育出版社，2001．
[33] 余明阳，陈先红．广告策划创意学[M]．上海：复旦大学出版社，2003．
[34] 姜玉洁，宗清辉，陈静宇．促销策划[M]．北京：北京大学出版社，2005．
[35] 俞立平．网络营销[M]．北京：中国时代经济出版社，2008．
[36] 郭笑文，裴艳丽，曹鸿星．网络营销[M]．北京：机械工业出版社，2006．
[37] 史达．网络营销理论与实务[M]．北京：经济科学出版社，2003．
[38] 沈风池．电子商务概论[M]．北京：中国电力出版社，2003．
[39] 方美琪．电子商务概论[M]．北京：清华大学出版社，1999．
[40] 王汝林．网络营销战略[M]．北京：清华大学出版社，2002．
[41] 罗家德．网络网际关系行销[M]．北京：社会科学文献出版社，2001．
[42] 朱迪·施特劳斯，雷蒙德·弗罗斯．电子营销[M]．北京：社会科学文献出版社，2003．
[43] 查菲，等．网络营销：战略、实施与实践[M]．2版．北京：机械工业出版社，2004．
[44] 陈先红．公共关系学原理[M]．武汉：武汉大学出版社，2007．
[45] 马成．事件营销[M]．北京：中国经济出版社，2005．
[46] 栗玉香．公共关系[M]．大连：东北财经大学出版社，2005．
[47] 胡锐，边一民，李兴国．公共关系策划[M]．杭州：浙江大学出版社，1997．
[48] 李道平．公共关系策划[M]．北京：中国商业出版社，1997．
[49] 肖鹏军．公共危机管理导论[M]．北京：中国人民大学出版社，2006．
[50] 郭惠民．危机管理的公关之道[M]．上海：复旦大学出版社，2006．

行业篇部分

[51] 余凯．房地产市场营销实务[M]．北京：中国建材工业出版社，2004．

[52] 曹春尧．房地产营销策划[M]．上海：上海财经大学出版社，1999．

[53] 于颖，周宇．房地产市场营销[M]．大连：东北财经大学出版社，2005．

[54] 杨继瑞．房地产新政[M]．成都：西南财经大学出版社，2005．

[55] 彭加亮．房地产市场营销[M]．北京：高等教育出版社，2006．

[56] 袁小琮．医药保健品营销全程策划[M]．广州：广东经济出版社，2005．

[57] 杨文章．医药市场营销[M]．北京：化学工业出版社，2006．

[58] 侯胜田．OTC药品营销管理[M]．北京：化学工业出版社，2004．

[59] 姚曦．保健品广告的奥秘[M]．广州：广东经济出版社，2004．

[60] 上官万平．医药营销地区经理实务[M]．上海：上海交通大学出版社，2004．

[61] 顾松林，菲利斯．消费品营销策略[M]．上海：上海远东出版社，1999．

[62] 王义．中国直销运营模式[M]．北京：民族出版社，2004．

参考网站

中国营销传播网：http://www.emkt.com.cn/

中国管理传播网：www.manage.org.cn

中华营销网：http://caina.com

全球品牌网：http://www.globrand.com/

行销网：http://www.xingxiao.com/

网络营销网：http://www.tomx.com/

中国网络营销网：http：//www.cnnic.com.cn

数字化营销科研网：http：//www.21emarket.net

网络营销新观察：www.marketingman.net

中国快速消费品网：http：//www.fmcg.com.cn

中国网络广告网：http://www.iadchoice.com/

中国广告网：http://www.cnad.com/

中华广告网：http://www.a.com.cn/

中国公关网：http://www.chinapr.com.cn

中国直销传播网：http://www.cnmlm.com/

中国房地产营销网：http://www.crrfangdichan.com/

